



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Laura Haarala

”Me tehdään tätä yhdessä!”

Tapaustutkimus paikallisesta sopimisesta teknologia-alan yrityksissä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtaminen ja organisaatiot, pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2019

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Laura Haarala**Tutkielman nimi:** *"Me tehdään tätä yhdessä!"* Tapaustutkimus paikallisesta sopimisesta teknologia-alan yrityksissä.**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Oppiaine:** Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma**Työn ohjaaja:** Riitta Viitala**Valmistumisvuosi:** 2019**Sivumäärä:** 108

TIIVISTELMÄ:

Suomen taloudelliset ongelmat ja heikko kilpailukyky ovat olleet aiheita, joilla on pyritty avaamaan keskustelua siitä, millä tavalla kansainvälisen kilpailun aiheuttamiin haasteisiin voisi ketterämmin vastata. Jäykällä rakenteilla ei tänä päivänä pystytä enää reagoimaan tarpeeksi nopeasti alati muuttuvien markkinoiden vaihteluihin, vaan yritysten on joustavasti kyettävä venymään markkinoiden kysynnän mukaisesti.

Paikallinen sopiminen on tuotu keskustelun ytimeen, kun puhutaan yritysten kilpailukykyä ja työehtojen sopimisesta – paikallisesti työehtoista sopimalla työnantaja ja työntekijä pystyvät yhdessä päättämään, millä tavoin kansainvälisen kilpailun tuomaan paineeseen ja muutoksiin halutaan vastata. Vaikka paikallisen sopimisen on yleisesti katsottu olevan hyvä asia, huolta paikallisen sopimisen ympärillä ovat kuitenkin aiheuttaneet esimerkiksi työnantaja- ja työntekijäpuolen mahdollinen keskinäinen epäsymmetria neuvotteluissa sekä luottamuspuola. Paikallinen sopiminen, haasteita huolimatta, nähdään kuitenkin yhtenä merkittävänä keinona menestyä tulevaisuudessa kilpailluilla markkinoilla.

Tässä tutkielmassa käsitellään paikalliseen sopimiseen liittyviä sekä sopimisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, mihin tarpeeseen paikallinen sopiminen yritysten nykytodellisuudessa vastaa. Sopimiseen liittyvistä tekijöistä luottamus on paikallisen sopimisen tärkein elementti – ainoastaan luottamukseen perustuva paikallinen sopiminen, jossa kaikki osapuolet voittavat, ja joka edistää yhtä aikaa yrityksen tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia, voidaan katsoa onnistuneeksi paikalliseksi sopimukseksi. Merkittävänä tekijöinä paikallisen sopimisen onnistumisessa nähdään myös sopimista edistävä sopimiskulttuuri sekä aito yhteistyö neuvotteluosapuolien välillä.

AVAINSANAT: Paikallinen sopiminen, joustaminen, luottamus, konflikti, tapaustutkimus

Sisällys

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen pääkäsitteet	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
2	PAIKALLINEN SOPIMINEN JURIDISENA KOKONAISUUTENA	11
2.1	Työehtosopimusjärjestelmä	11
2.1.1	Työehtosopimusjärjestelmä	12
2.1.2	Työehtosopimus (TES)	14
2.2	Paikallisen sopimisen määritelmä	15
2.3	Paikallisen sopimisen juuret ja nykyhetki	16
2.4	Kolmioteoria – paikallisen sopimisen onnistumisen arviointi	19
2.5	Joustaminen	22
3	PAIKALLINEN SOPIMINEN IHMISTEN VÄLISENÄ TOIMINTANA	26
3.1	Luottamus	26
3.2	Epäluottamus	30
3.3	Erilaisten näkemysten yhteensovittaminen	32
3.3.1	Ristiriitojen syitä	32
3.3.2	Ristiriitojen hallitseminen	34
3.3.3	Yhteistyöllä ja yhdessä oppimisella yhteiseen näkemykseen	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja toteutustapa	41
4.2	Tutkimuskysymykset	43
4.3	Tutkimusaineisto	43
4.3.1	Haastateltavat	44
4.3.2	Aineiston kerääminen ja käsittely	45
5	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	48
5.1	Mihin tarpeeseen paikallinen sopiminen yrityksissä vastaa?	48

5.2	Mitkä tekijät vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen?	53
5.2.1	Luottamus	54
5.2.2	Tekniset tekijät	63
5.2.3	Neuvotteluilmapiiri	67
5.2.4	Sopimuskumppani	75
6	TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	84
6.1.1	Mitä ongelmaa paikallisella sopimisella halutaan ratkaista?	84
6.1.2	Minkälaiset asiat vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen?	85
6.2	Johtopäätökset	93
6.3	Tutkimukset rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	97
6.4	Loppusanat	98
	LÄHTEET	100
	LIITTEET	108
	Liite. Haastattelukysymykset	108

Kuviot

Kuvio 1 Luottamusdynamiiikka (Mäkipeska & Niemelä, 2005).	29
Kuvio 2 Thomas-Kilmanin konfliktin hallintateoria.	35
Kuvio 3 Paikalliseen sopimiseen vaikuttavat tekijät.	54
Kuvio 4 Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät.	55
Kuvio 5 Paikalliseen sopimiseen vaikuttavat tekniset tekijät.	63
Kuvio 6 Neuvotteluilmapiiriin vaikuttavat tekijät.	68
Kuvio 7 Vastakkainasettelu paikallisessa sopimisessa.	72
Kuvio 8 Sopimuskumppaniin liittyvät tekijät.	75
Kuvio 9 Paikallisen sopimisen onnistumisen peruselementit.	95
Kuvio 10 Paikallinen sopiminen osana työmarkkinajärjestelmää, yritys- ja sopimiskulttuuria, yhteistyötä ja luottamusta.	96

Taulukot

Taulukko 1 Haastatteluaiakataulu ja haastatellut henkilöt.	46
Taulukko 2 Haastatellut henkilöt ammattinimikkeineen.	48
Taulukko 3 Yhteenveto paikalliseen sopimiseen vaikuttavista tekijöistä.	85

1 JOHDANTO

Liiketoimintaympäristö on ollut viime vuosikymmeninä suuressa murroksessa globalisaation ja digitalisaation kehittymisen vuoksi. Kiristynvä kilpailu keinuttaa entistä nopeammin yritysten kannattavuutta, jonka vuoksi tarvitaan ketterämpiä keinoja, joilla muutoksiin kyetään reagoimaan nopeammin ja paremmin. (Makkula, 2018.) Koska kansainvälinen kilpailu ei tunne maa- tai toimialarajoja, saumaton yhteistyö työmarkkinoilla työnantajien ja työntekijöiden välillä sekä yritysten täysin uudenlainen kyky uusiutua, tulevat olemaan tulevaisuudessa menestyksen kulmakiviä.

Työmarkkinamekanismi Suomessa on toiminut perinteisesti niin, että työehdot on asetettu keskitetysti laeissa ja valtakunnallisissa työehtosopimuksissa, josta ne ovat siirtyneet toteutettavaksi yritystasolle (Kairinen, 2009). Valtakunnallisella tasolla sovitut työehtosopimukset eivät välttämättä enää kykene kohtaamaan kestäväällä tavalla muuttuneita työmarkkinoita, koska työelämän sääntelyllä on suora yhteys markkinoiden toimintaan. Käytännössä työehdot vaikuttavat siihen, onko yrityksillä mahdollisuutta tarjota työtä tai saadaanko tehdyn työn tulokset myytyä kilpailluilla markkinoilla. Yritystasolla työehdoista sopiminen eli paikallinen sopiminen on tuotu otsikoihin Suomen työmarkkinoiden pelastajana: paikallisen sopimisen mahdollisuuksia lisäämällä pystytään reagoimaan paremmin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, ja siten vastaamaan Suomen talouden ongelmiin. (Makkula, 2018.)

Paikallinen sopiminen puhututtaa myös työntekijä- ja työnantajajärjestöissä. Paikallista sopimista on kutsuttu työnantajien sanelupolitiikaksi, ja sen on parjattu heikentävän työntekijöiden työehtoja (Koskinen, 2015). Työnantajapuoli on puolestaan valitellut palkansaajapuolen kielteistä suhtautumista paikalliseen sopimiseen (Oksala, 2015). Paikallisesti työehdoista sopiminen on kuitenkin kehityssuuntana jatkunut 2000-luvulla (Koskinen ja muut, 2018), jonka vuoksi sitä on tärkeää tutkia. Tällöin kysymykseksi nousee, mitä paikallinen sopiminen oikeastaan on, mitä paikallisella sopimisella halutaan ratkaista, ja miten paikallinen sopiminen onnistuu.

Tässä työssä tarkastelen paikallista sopimista kahden yrityksen ja kolmen asiantuntijan avulla: ristipaine paikallisen sopimisen ympärillä, sekä valtakunnallisella että yritystasolla, on kiehtova yhtälö. Vaikka paikallinen sopiminen on itsessään juridinen kokonaisuus, liittyy siihen paljon ihmisten välisen vuorovaikutuksen lähtökohtia. Yllä oleva keskustelu antaa myös taustaa ja viitteitä siitä, kuinka monitahoisesta asiasta paikallisessa sopimisessa on kyse.

1.1 Tutkimuksen pääkäsitteet

Paikallisella sopimisella on tarkoitettu työehtosopimuksissa olevaa mahdollisuutta sopia toisin eli mahdollisuutta sopia jostain työehtosopimuksessa mainitusta asiasta jopa työntekijän työehtoja heikentäen. Käytännössä toisin sopimisella on siis mahdollista poiketa valtakunnallisesti laaditusta työehtosopimuksesta sekä lainsäädännöstä. Toisin sopiminen ei kuulu työnantajan direktio-oikeuden piiriin, minkä takia työehdoista sopimiseen paikallisesti ei voida pakottaa. Tämän vuoksi paikallinen sopiminen edellyttää aina molempipuolista yhteisymmärrystä. Jos yksimielisyyteen toisin sopimisesta ei päästä, tulee noudattaa lain ja työehtosopimuksen säännöksiä eli niin sanottua perälautaa. (Kairinen, Hietala, & Ojanen 2015.)

Joustavuudella voidaan tarkoittaa kaikkea tuotannon joustamisen, joustavien työjärjestelyiden ja organisaatioiden joustavan toiminnan väliltä. Yhtä lailla puhutaan *”joustamisesta ajan ja paikan suhteen”*, millä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta sovittaa yhteen työ ja omat henkilökohtaiset tarpeet etätöön, työaikaliukumien ja työaikapankkien avulla. Organisaatioissa onkin tavoitteena joustavuuden avulla kehittää luottamukseen perustuvaa työpaikkakulttuuria, missä pyrkimyksenä on sovittaa yhteen yrityksen ja henkilöstön tarpeet. (Mamia & Melin, 2006.)

Tässä työssä keskeisinä käsitteinä paikallisen sopimisen ja joustavuuden lisäksi ovat luottamus ja konfliktin hallinta. Luottamus liitetään usein sosiaalisen pääoman käsitteeseen,

ja esimerkiksi Robert Putnam (1993) esittää luottamuksen olevan sosiaalisen pääoman keskeinen tekijä. Sosiaalinen pääoma syntyy esimerkiksi sosiaalisissa suhteissa, joiden perusta on yhteisöissä. Työyhteisöissä sosiaalinen pääoma näkyy ainakin ihmisten välisissä suhteissa, johtamisjärjestelmän selkeydessä, vuorovaikutuksessa, yhteisissä arvoissa ja tiedon kulkemisessa. (Mäkipeska & Niemelä, 2005.) Lisäksi luottamus rakentaa yhteistoimintaa. Mitä suurempi luottamuksen aste yhteisössä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yhteistoiminta on sujuvaa. Ja mitä pidempään vastavuoroinen yhteistoiminta on kestänyt, sitä enemmän yhteistoiminta itsessään ruokkii keskinäistä luottamusta. (Putnam, 1993.)

Konflikti on vuorovaikutteinen prosessi, mikä ilmenee yhteensopimattomuutena tai erimielisyytenä sosiaalisten kokonaisuuksien sisällä tai niiden välillä. Ristiriidat tulevat esiin tilanteissa, joissa henkilöä vaaditaan toimimaan hänen tarpeitaan, tunteitaan, arvojaan tai tahtoaan vastaan. Lisäksi konfliktin tulee myös ylittää tietty tunnetaso, ennen kuin henkilö kokee mahdollisia ristiriitoja. (Glasl, 2000; Rahim, 2002.) Konfliktin tunnusmerkkinä voidaan myös nähdä toisen henkilön sellainen toiminta, jonka koetaan tuovan itselle rajoituksia (Glasl, 2000).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksellani haluan selvittää, miksi paikallista sopimista pidetään tärkeänä, mihin paikallista sopimista tarvitaan ja mitä paikallinen sopiminen vaatii onnistuakseen. Lisäksi minua kiinnostavat seikat, joiden vuoksi paikallinen sopiminen ei ehkä luonnistu. Tutkimusongelmaani lähestyn seuraavien kysymysten avulla, jotka ovat haarukoituneet aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta sekä kahden yrityksen tapauksesta koostuvasta empiirisestä aineistostani:

1. Mitä ongelmaa paikallisella sopimisella halutaan ratkaista?
2. Minkälaiset asiat vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen?

Valitut kysymykset rajaavat aihetta paikalliseen sopimiseen, luottamukseen sekä ristiriitatilanteiden hallintaan. Kysymyksillä pääsen tutkimaan paikallista sopimista ilmiönä sekä yleisellä että ruohonjuuritasolla, yritysten jokapäiväisessä elämässä.

Seuraavissa alaluvuissa kuvailen lyhyesti valitsemiani tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen toteutustapaa, aineiston keruuta sekä rakennetta.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu

Tutkimusongelmasta sekä -kohteesta riippuu se, millä menetelmällä tutkimusongelmaa on luontevinta lähestyä (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2013). Paikallinen sopiminen on ilmiönä monimutkainen, minkä takia valitsin tutkimuksen lähestymistavaksi laadullisen tutkimuksen ja tutkimustavaksi tapaustutkimuksen. Koska tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat yleensä prosessit, niin Hirsjärvi ja muut (2013) toteavat, että tutkittavaa tapausta tarkastellaan yleensä ilmiön luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimukselle luonteenomaista on myös kerätä aineistoa useita eri metodeja käyttäen, minkä takia tässäkin tutkimuksessa aineistoa on kerätty haastatteluin sekä aiempaa tutkimusaineistoa tarkastellen. (Hirsjärvi ja muut, 2013.)

Tutkimusaineistoni koostuu seitsemästä avoimia kysymyksiä sisältävästä haastattelusta, jotka on kerätty haastattelemalla useaa henkilöä paikallisen sopimisen eri tasoilta (keskusjärjestö-, liitto- ja yritystaso). Haastattelin ensin kahden eri yrityksen paikallisesta sopimisesta vastaavia henkilöitä, jonka jälkeen haastattelin kolmea asiantuntijaa. Kummasakin tutkimukseeni valikoituneessa yrityksessä on tehty paikallisia sopimuksia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Toisessa luvussa käsittelen ensin paikallista sopimista työlainsäädännön sekä työehtosopimusjärjestelmän kautta. Tämän jälkeen esittelen paikallisen sopimisen määritelmää,

tarvetta ja hyötyjä. Lopuksi käyn läpi paikalliseen sopimiseen liittyviä teoreettisia lähtökohtia sekä joustamiseen liittyviä seikkoja.

Kolmannessa luvussa esittelen paikallista sopimista ihmisten välisen toiminnan näkökulmasta. Luvussa kerron ensin luottamuksesta ja epäluottamuksesta, kuten miten ne syntyvät ja miten ne näkyvät yrityksen toiminnassa. Lopuksi käsittelen paikallista sopimista ristiriitatilanteiden hallinnan lähtökohdista.

Neljännessä luvussa kerron ensin tutkimuksen toteutuksesta sekä tutkimusmenetelmistä. Tämän jälkeen kerron aineistostani, sen keräämisestä, sekä haastateltavistani ja aineistoni yrityksistä, anonymiteetin sallimissa rajoissa.

Viidennessä luvussa analysoin haastatteluissa keräämäni aineiston. Luvun alussa käyn lyhyesti läpi haastattelumateriaalin, jonka jälkeen analysoin aineiston perusteella, mihin tarpeeseen paikallinen sopiminen vastaa, mistä viime aikoina on paikallisesti sovittu, kuka paikallista sopimista ehdottaa ja mitkä tekijät vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen.

Kuudennessa luvussa teen aineiston ja sen analysoinnin perusteella yhteenvedon ja johtopäätöksiä paikallisesta sopimisesta ja pohdin, sainko vastauksia tutkimuskysymyksiini. Lisäksi käsittelen tutkimuksen rajoituksia ja esitän jatkotutkimusehdotuksia.

2 PAIKALLINEN SOPIMINEN JURIDISENA KOKONAISUUTENA

Tässä luvussa tarkastelen ensin lyhyesti Suomen työlainsäädäntöä, työehtosopimusjärjestelmää sekä kollektiivista työoikeutta. Lisäksi kerron myös Teknologiateollisuuden työehtosopimuksesta, sillä tässä tutkimuksessa mukana olevat kaksi yritystä sekä kolme asiantuntijaa toimivat teknologiateollisuuden piirissä. Näiden jälkeen käsittelen paikallisen sopimisen määritelmää, historiaa ja nykyhetkeä ja sitä, mihin tarpeeseen paikallinen sopiminen vastaa. Lopuksi avaan vielä joustamisen teemaa.

2.1 Työehtosopimusjärjestelmä

Työlainsäädännön perustana on työntekijän suojeleminen, jonka vuoksi työlainsäädännössä määritellään pakottavia säännöksiä, joista ei työntekijän vahingoksi voi sopimuksin poiketa. Näihin pakottaviin säännöksiin kuuluvat muun muassa työturvallisuuteen liittyvät määräykset sekä velvollisuus noudattaa yleissitovia työehtosopimuksia. Työlainsäädäntö koostuu kokonaisuudessaan työsuhdetta sääntelevistä normeista sekä kollektiivisesta työoikeudesta. Vaikka työsopimuslaki on lähtökohtaisesti pakottavaa oikeutta, voidaan työsopimuksella kuitenkin poiketa niistä lainsäädännöksistä, joissa on erillinen maininta sopimisoikeudesta. Myös työehtosopimuksilla voidaan poiketa laista erikseen mainituissa kohdissa. (Kairinen, 2009; Koskinen ja muut, 2018.)

Suomen vuonna 2001 säädetty työsopimuslaki on kaiken työelämän peruskallio. Sitä sovelletaan sellaisiin työsopimussuhteisiin, joissa henkilö tekee työtä johdon ja valvonnan alaisena saaden työstään palkkaa tai muuta vastiketta. Työsopimuslaissa säännellään muun muassa työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista sekä työsuhteen vähimmäisehdoista. (Työsopimuslaki, 2001.) Työsuhteen ehdot koostuvat käytännössä työlainsäädännön, työehtosopimuksen, työsopimuksen tai muun työpaikalla tehdyn sopimuksen mukaisesti, edellä mainitussa järjestyksessä. Koska määräykset laissa ja työehtosopimuksissa ovat vähimmäispakottavia, voi työntekijän kannalta paremmista ehdoista

sopia alemmalla tasolla kuten työsopimuksessa. (Kairinen, 2009; Koskinen ja muut, 2018; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015.)

Seuraavissa alaluvuissa esittelen lyhyesti työehtosopimusjärjestelmää sekä työehtosopimusta.

2.1.1 Työehtosopimusjärjestelmä

Teollistumisen alkumetreiltä, 1800-luvun loppupuolelta lähtien valtiovalta katsoi tarpeelliseksi säätää uusia, työntekijää suojelevia lakeja tasapainottamaan *työn ja pääoman* välistä eturistiriitaa, jossa työntekijä on työnantajaansa heikommassa asemassa. Uusista laeista huolimatta ennen toista maailmansotaa työsuhteen ehdot määriteltiin käytännössä kuitenkin työnantajan yksipuolisilla työmääräyksillä. Työehtosopimusjärjestelmä otettiin laajalti käyttöön tammikuussa 1940, kun ammattiyhdistysliike tunnustettiin työnantajapuolelta tasavertaiseksi neuvottelu- ja työehtosopimuskumppaniksi. Kun palkansaajajärjestöt samaan aikaan järjestäytyivät, niiden kollektiivinen voima kasvoi. Keskeistä työehtosopimuksen käyttöönottamisessa oli muun muassa palkoista neuvotteleminen siirtäminen yritystasolta valtakunnallisille työmarkkinajärjestöille. Eri aloilla yhteisesti tunnustetut kollektiiviset työehtosopimukset toimivat työrauhan turvaajina sopimuskausi kerrallaan, sillä ne sääntelivät jo käytettyjen työehtojen lisäksi työsuhteiden alakohtaisia ehtoja. 1960-luvun loppupuolella alkaneella tulopoliittisten kokonaisratkaisujen eli kolmikantasopimusten kaudella työmarkkinajärjestöt saivat lisää yhteiskunnallista valtaa, kun työehdoista ja palkankorotuksista neuvoteltiin keskitetysti yhdessä palkansaaja-, työnantajapuolen sekä hallituksen kesken. (Koskinen ja muut, 2018.) Kollektiivisessa työoikeudessa on siis pohjimmiltaan kyse työnantaja- ja työntekijäpuolista työmarkkinajärjestöiksi järjestäytyneinä kollektiiveina (Koskinen ja muut, 2018). Työehtosopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta ovat keskeisimmät kollektiivista työoikeutta säätelevät lait Suomessa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015).

Työehtosopimusjärjestelmän ja lain välillä kannattaa huomioida muutamia seikkoja. Kun laeilla säädetty normit koskevat kaikkia työpaikkoja ja työsuhteita Suomessa, työehtosopimuksien yleissitovuuden kautta saavutettu ulottuvuus on noin 90 % työsuhteista. Lisäksi lait ovat voimassa, kunnes ne kumotaan, kun taas työehtosopimukset ovat voimassa vain sovitun ajanjakson. Lakien tasolla ei myöskään säädetä työrauhasta, vaan niillä on pyritty ratkaisemaan työsuhteiden tietyt vähimmäisehdot sekä muutokysymykset. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi työehtosopimusjärjestelmään liittyy muitakin tekijöitä. Ensinnäkin se johtaa yhdenvertaisempaan kohteluun, kun eduista ja palkoista sovitaan kollektiivisesti. Toiseksi sillä mahdollistetaan paikallisesti sopimista. Työehtosopimusjärjestelmän on myös nähty toimivan uudistusten vauhdittajana, sillä useat lakimuutokset toteutetaan TES-kierrosten yhteydessä. Työehtomekanismi toimii myös työelämän konfliktien ratkaisukeinona neuvottelulausekkeiden ja luottamusmiesjärjestelmän vuoksi. (Koskinen ja muut, 2018.)

Työehtosopimusten merkitys työsuhteissa työehtojen asettajana ja työrauhan turvaajana on myös muuttanut käsitystä sopimusvapaudesta pariteetti-ideologian suuntaan. Pariteetti-ideologian mukaisesti työn ja pääoman välinen ristiriita tunnustetaan, mutta sitä kyetään hallitsemaan. Työntekijän suojeluperiaatteeseen kuuluu, että työntekijän katsotaan olevan heikommassa asemassa työnantajaansa nähden. Tämän heikomuusolehtaman vuoksi valtio suojelee työntekijää yksilötasolla erilaisin laein. Pariteetti-ideologiaan kuuluu myös järjestäytymisvapaus edunvalvontaa hoitaviin työmarkkinajärjestöihin, joiden välillä katsotaan olevan riittävä voimatasapaino (tasavertaisuusolehtama) solmia työehtosopimuksia yhdessä (sopimusvapaus). Lisäksi valtion tulee suhtautua puolueettomasti kumpaankin osapuoleen (neutraaliteettiperiaate). (Koskinen ja muut, 2018.)

Suomessa on neljä työnantajajärjestöä ja kolme työntekijäjärjestöä. Työnantajajärjestöihin kuuluvat Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), Kunnallinen työmarkkinalaitos (KT), Valtion työmarkkinalaitos (VTML) sekä Kirkon työmarkkinajärjestö (KiT). Työntekijäpuolen ammattiliittojen keskusjärjestöjä ovat Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK),

Korkeakoulutettujen työmarkkinajärjestö (Akava) sekä Toimihenkilökeskusjärjestö (STTK). (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015.)

2.1.2 Työehtosopimus (TES)

Työehtosopimuksella (TES) tarkoitetaan sopimusta, jossa työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajat sopivat kunkin alan sellaisista työsopimuksiin sovellettavista ehdoista, joista ei ole laissa erityistä määräystä. Tällaisiin ehtoihin kuuluvat muun muassa palkkaa koskevat ehdot. Työehtosopimuksella katsotaan olevan kaksi tärkeää tehtävää: toisaalta turvata työntekijälle työehtojen vähimmäistaso (ns. perälautamalli) ja toisaalta turvata työrauha. Lisäksi työehtosopimuksessa voidaan myös sopia toisin suhteessa lakiin, jos näin on laissa määrätty. (Koskinen ja muut, 2018.)

Työehtosopimuksen normaalisitovuus ulottuu kaikkiin niihin työnantajiin ja työntekijöihin, jotka ovat työehtosopimukseen sidotun yhdistyksen jäseniä. Lisäksi normaalisitovuus koskee työehtosopimukseen sidotun työnantajan kautta myös järjestäytymättömiä työntekijöitä. Yleissitova työehtosopimus on puolestaan sopimus, jolla tarkoitetaan tietyn alan valtakunnallista, edustavana pidettävää työehtosopimusta. Työntekijän kannalta työehtosopimuksen yleissitovuudella tarkoitetaan sitä, että työnantajan on noudatettava työehtosopimuksen vähimmäisehtoja riippumatta työntekijöiden tai työnantajien järjestäytymisestä. (Koskinen ja muut, 2018.)

Tutkimukseeni olen valinnut yrityksiä, jotka toimivat teknologiateollisuuden alalla ja soveltavat siten teknologiateollisuuden työehtosopimusta. Teknologiateollisuuden työehtosopimuksen neuvottelevat keskenään Teknologiateollisuuden liitto sekä Teollisuusliitto. Teknologiateollisuuden liitto kuuluu EK:n jäsenliittoihin ja Teollisuusliitto on yksi SAK:n jäsenliitoista. Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton välinen työehtosopimus on toiminut työehtosopimusten edelläkävijänä, sillä siihen otettiin merkittävän paljon paikallisen sopimisen mahdollisuuksia jo vuosien 1993 ja 1995 liittokierroksilla (Kairinen, 2009). Vuonna 2017 sovitussa Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton välisessä

työehtosopimuksessa on useita kymmeniä kohtia, joista voidaan sopia paikallisesti. Sovittavat kohdat liittyvät palkkauseriin, työaikaan sekä vuosilomiin. (Teknologiateollisuuden TES, 2017.)

2.2 Paikallisen sopimisen määritelmä

Paikallisen sopimisen käsite on ymmärretty varsin kirjavasti. Sillä voidaan eri yhteyksissä tarkoittaa eri asioita – yhtä paikallisen sopimisen yhteisesti hyväksyttyä määritelmää ei löydy tutkijoiden tai työmarkkinajärjestöjen piiristä. (Timonen, 2000.) Työmarkkinajärjestelmien kehittämiskomitean määritelmä paikallisesta sopimisesta voidaan ymmärtää työehtojen asettamistavaksi, jota toteutetaan yritys-, toimipaikka- tai työpaikkatasolla, käyttämällä jotakin sopimusmenettelyä (Komitean osamietintö, 1992). Paikallisen sopimisen on myös määriteltä olevan *”osapuolten tarpeisiin, hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutosten hallintaa”* (Kairinen, 2009, s. 234). Kaiken yleisen sopimisen tavoin, paikallinen sopiminen perustuu sopimisvapauteen (Koskinen ja muut, 2018). Toisin sanoen, sopiminen on aina sallittua, jos sitä ei ole nimenomaan kielletty, eli sopimuspakkoa ei ole

Oikeuskirjallisuudessa paikallinen sopiminen on jaoteltu suppeaan ja laajaan merkitykseen. Suppean määritelmän mukainen paikallinen sopiminen perustuu työehtosopimuksessa tai lain oikeutuksessa olevaan mahdollisuuteen sopia toisin. Paikalliselle sopimiselle asetetaan suppeassa määritelmässä valtakunnalliselta tasolta ikään kuin sopimisen raamit. (Kairinen, 2009; Kairinen ja muut, 2015; Koskinen ja muut, 2018; Timonen, 2000.)

Laajan määritelmän mukaan paikallisen sopimisen aluetta ovat muutkin kuin työehtosopimuksiin perustuvat työehdoista sopimiset. Tällöin paikallisen sopimisen avulla voidaan ottaa huomioon perinteisesti työnantajan direktio-oikeuden alle luetut asiat, kuten esimerkiksi yrityksen ja henkilöstön erityispiirteet sekä työtehtävien muutostarpeet. (Timonen, 2000.) Työoikeudellisen paikallisen sopimisen keinoja voivat olla työehtosopimuksissa tarkoitettujen paikallisten sopimisten lisäksi muun muassa *”työsopimuksen, ja -*

suhteen ehtojen muuttamissopimukset ja muut työsopimuksen veroiset käytännöt, yhteistoimintamenettelyissä syntyneet sopimukset, yrityskohtaiset työehtosopimukset ja muut velvoiteoikeudelliset sopimukset” (Kairinen ja muut, 2015; Koskinen ja muut, 2018). Tässä tutkimuksessa paikallisen sopimisen lähtökohta on lähempänä laajaa sopimista.

Sopimisen todellisuus ei kata yrityksissä pelkästään juridisia pykäläiä, vaan sopimusoikeuden rinnalla tulisi ymmärtää myös yritysten muunlaisia sopimiskäytäntöjä (Haapio 2002). Salo, Viitala, Haarala ja Henttonen (2019) toteavat paikallisen sopimuksen voivan syntyä ”takaperin”. Sopimista tapahtuu työpaikoilla paljon eleinä tai epävirallisesti puhuttuna, ja pitkään jatkuessaan näin sovitut käytännöt voivat muodostua vakiintuneeksi käytännöksi eli käytännössä sopimusten veroisiksi (Ilmonen, Jokivuori, Kevätsalo, & Juuti, 2000; Kairinen, 2009; Kairinen ja muut, 2015; Salo ja muut, 2019). Paikallinen käytäntö muotoutuu näin hiljaisesti sopimalla jo yhdenkin ihmisen aloitteesta toisen osapuolen hyväksyessä hiljaisesti toisen osapuolen toiminnan. Tällaiset yleisesti noudatettuja käytäntöjä voivat olla esimerkiksi työtekoon liittyvät tavat, kahvitauot tai palkitsemiseen liittyvät tekijät. (Kairinen ja muut, 2015.)

2.3 Paikallisen sopimisen juuret ja nykyhetki

Paikallinen sopiminen ei itsessään ole uusi ilmiö, sillä paikallisesti työehdoista sopimista on epävirallisesti tehty siitä alkaen, kun palkkatyöhön perustuvia työsuhteita on ollut olemassa. Työehdoista sopimisen painopiste siirtyi kollektiivisen sopimisen suuntaan vasta, kun työehtosopimukset otettiin käyttöön. (Antila & Lehtonen, 2001.) 1990-luvulla talouden ja globalisaation tarpeista syntyi tarve siirtää työehdoista sopimista yhä enemmän yritystasolle. Käytännössä työehtosopimuksia ja lakeja muokattiin sellaisiksi, että säännöksistä ja määräyksistä voitiin entistä enemmän sopia paikallisesti työehtosopimuksissa olevia normeja täydentäen tai jopa niistä poiketen. (Koskinen ja muut, 2018.) Paikallisesti toisin sopiminen lisääntyi lamavuosien paineessa – vuosien 1993 ja 1995 työehtosopimuskierron yhteydessä mahdollisuudet sopia työehdoista paikallisesti esimerkiksi metalliteollisuuden alalla laajenivat huomattavasti (Kairinen, 2009).

Kilpailukyky sopimus solmittiin vuonna 2016, kun julkista velkaantumista ei ollut saatu taitettua, työttömyys oli kasvanut merkittävästi ja Suomi menestyi heikommin vientimarkkinoilla vertailumaihin nähden. Sopimuksessa haluttiin kehittää paikallisen sopimisen mahdollisuutta työehtosopimuksissa, eli sopimisen edellytyksiä kyettiin lisäämään ammatti- ja työnantajaliitoissa, ilman erillistä lainsäädännön tarvetta. Esimerkiksi työaikapankkeja suositeltiin ottamaan laajasti käyttöön ja luottamusmiesten toimintaedellytyksiä pyrittiin lisäämään, sillä tietyissä asioissa paikallinen sopimus voisi tulla voimaan ilman liittotasoon hyväksyntää (ns. liittolukko poistui, eli paikallisia sopimuksia ei tarvinnut enää hyväksyttää liittotasolla). Tavoitteena kilpailukyky sopimuksella oli luoda uusia työpaikkoja, lisätä yritysten kilpailukykyä ja lisätä siten talouskasvua. (Kilpailukyky sopimus, 2016.)

Paikallisen sopimisen trendi on jatkunut 2000-luvulla (Koskinen ja muut, 2018). Muutos tilanteet markkinoilla vaativat yrityksiltä nopeaa reagointikykyä, jonka vuoksi viime vuosina yhdeksi tärkeimmistä kilpailukykytekijäksi yrityksissä on noussut niiden sisäinen reagointivalmius ja -halukkuus. Reagointikykyä tukemaan on tarvittu paikallista sopimista. (Timonen, 2000.) Paikallisen sopimisen onkin nähty vastaavan yritysten joustotarpeisiin, ja toimivan samalla tärkeimpänä keinona vastata Suomen talouden ongelmiin (Makkula, 2018).

Paikallisen sopimisen tärkeimmiksi teemoiksi Suomessa on noussut työaikajoustot ja palkkausjärjestelmät (Timonen, 2000). Samalla kannalla on Antila (2017), joka yhtyy Timosen kommenttiin hieman kärkeämmmin kutsuen työaikaa ja palkkaa nykyisten työmarkkinoiden kaupankäynninvälineiksi. Kairinen, Uhmavaara ja Murto (2008) esittävät työehtosopimuksissa olevia joustomahdollisuuksia käytettäväksi edelleen työaikojen järjestämiseen, muutostilanteiden hallitsemiseen sekä yhä enemmän kannustaviin palkanosiin ja palkitsemiseen.

Työsuojelurahaston tutkimuksen (2008) mukaan paikallisella sopimisella on koettu olevan erilaisia hyödyllisiä vaikutuksia työpaikoilla. Paikallisen sopimisen on nähty nopeuttavan asioiden hoitumista, luovan työpaikkakulttuuria, aktivoivan työntekijöitä palkkasopimisessa sekä lisäävän joustavuutta ja tehokkuutta. Edellä mainittujen lisäksi paikallisen sopimisen nähdään vähentävän ongelmatilanteita. Lisäksi paikallisen sopimisen on nähty edistävän sopimuskulttuurin kehittymistä, kun asioista keskustellaan avoimesti ja henkiloistää otetaan enemmän mukaan päätöksen tekoon. Hyödyllisenä seikkana on myös pidetty sitä, että sopimustekniikka kehittyy molemmin puolin. Lisäksi henkilösuhteet sekä keskinäinen luottamus osapuolien välillä paranevat. Toisaalta paikallisen sopimisen on nähty aiheuttavan ristiriitoja henkilöstöryhmien välille. Ongelmana on myös nähty raskaan byrokratian hankaloittavan paikallisen sopimisen onnistumismahdollisuuksia isoissa organisaatioissa. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi paikallinen sopiminen ei edistä luottamuksen syntymistä, jos osapuolten keskusteluyhteys on puutteellinen tai sopimuksia ei tehdä yhdessä (esimerkiksi jos ratkaisu on etukäteen jo yksipuolisesti päätetty). Lisäksi heikkona paikallisen sopimisen käytäntönä nähtiin sopimusten kirjaamatta jättäminen. (Työsuojelurahasto, 2008.)

Paikallisen sopimisen yleistyminen

Pohjoismaissa työehtosopimukset määrittelevät vahvasti työntekemisen ehdot, ja paine siirtää sopimista lähemmäksi yritystasoa johtuu Dølvikin ja muiden (2018) mielestä useasta syystä. Yleisimpänä syynä on kansainvälinen kilpailu työn siirtyessä maihin, joissa on halvemmat työvoimakustannukset tai vähemmän säännelty työmarkkinat. Toiseksi, työvoimana käytetään epätyypillisiä työsuhteita, kuten vuokrattua työvoimaa tai yrittäjiä, joiden työehtoja on vaikeampi määritellä. Kolmanneksi syyksi Dølvik ja muut (2018) kertovat suurien ammattiliittojen heikkenemisen ja vähemmän järjestäytyneiden alojen vahvistumisen. (Dølvik ja muut, 2018.)

Paikallisen sopimisen yleistymistä on myös selitetty neuvotteluvoimaa painottavan teorian ja joustavan toimintatavan teorian mukaisesti. Neuvotteluvoimateorian mukaisesti

paikallinen sopiminen on yleistynyt, koska työnantajat ovat halunneet tuoda neuvottelemisen osaksi yrityksen jokapäiväistä elämää olettaen, että työnantajalla on tällä pelikentällä hienoinen etu työntekijöihin nähden. Ammattiyhdistysliikkeen heikentynyt neuvotteluvoima johtuu Niemelän (2000) muun muassa työelämään kohdistuvista muutoksista sekä globalisaatiosta. Neuvotteluvoimateoriaa, tietynlaiseen pakkosopimiseen nojaavaa teoriaa, on myös kritisoitu. On osoitettu, että eniten toimivia paikallisia sopimuksia laaditaan vahvojen neuvottelukumppaneiden kesken, esimerkiksi teollisuuden alan yrityksissä, joissa työntekijöiden neuvotteluvoima on vahva. Niemelän mukaan parhaiten toimivat paikalliset sopimukset tehdäänkin tasavahvojen sopijakumppaneiden välillä. (Niemelä, 2000.)

Joustavan toimintatavan teorian mukaan yritykset joutuvat puolestaan kilpailemaan enemmän yhteistyön ja luottamuksen kautta saavutetulla joustavuudella. Yrityksissä, jossa kannustetaan joustavan toimintatavan teorian mukaista käyttäytymistä ja edistään hyvää sopimiskulttuuria, tehdään enemmän onnistuneita paikallisia sopimuksia. Tämä puolestaan vahvistaa näkemystä siitä, että joustavan toimintatavan teoria selittäisi neuvotteluvoimateoriaa paremmin paikallisen sopimisen yleistymistä. (Niemelä, 2000.)

2.4 Kolmioteoria – paikallisen sopimisen onnistumisen arviointi

Kairinen ja muut (2015) lähestyvät paikallisen sopimisen onnistumisen arviointia kolmio-teorian avulla. Yrityksen ensisijaisena intressinä voidaan pitää tuottavuutta, mutta vaakaalla pohjalla oleva liiketoiminta edellyttää myös henkilöstön hyvinvointia – Kairinen ja muut (2015) painottavatkin vain sellaisen yritystoiminnan olevan kestävällä pohjalla, jossa ihmis- ja raharesurssit yhdessä antavat positiivisen tuloksen. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin keskinäisestä tasapainottelusta aiheutuu myös yleensä rahan niukkuudesta johtuvia jännitteitä, sillä palkka- ja muita henkilöstöetuksia ei voida kehittää tuottavuuden kustannuksella. Tai kääntäen, tuottavuutta ei ole sopivaa kohottaa henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. Näitä kahta jännitettä tasapainottamaan yrityksen ja henkilöstön välillä Kairinen ja muut (2015) tuovat kolmioon vastuullisuuden. Vastuullisuudella

tarkoitetaan niin omien kuin muiden etujen vastavuoroista huomioon ottamista, kuten vastuullisuutta suhteessa valtioon, velkoihin tai luontoon. Vasta silloin kun nämä kolme perusedellettystä – tuottavuus, hyvinvointi ja vastuullisuus – ovat keskenään tasapainossa ja sopiminen edistää kaikkia kolmea ulottuvuutta, voidaan paikallinen sopiminen katsoa onnistuneeksi. (Kairinen ja muut, 2015.)

Paikallisen sopimisen optimaalista kehittämistä olisi tämän teorian valossa se, että kaikki kolme perusvaatimusta muodostaisivat mahdollisimman ison tasasivuisen kolmion. Mitä suurempi tämä kolmio on, sitä paremmin asiat toteutuvat yrityksessä. Tasasivuisesta kolmiosta poikkeava kolmio puolestaan kuvaa poikkeusta ideaalitilanteesta. (Kairinen ja muut, 2015.)

Työnantajapuolen näkökulma – tuottavuus

Paikallisella sopimisella pystytään vastaamaan ketterämmin maailman markkinoilla kiristyvään kilpailuun ja sopeuttamaan työpaikkojen toimintaa alati tapahtuviin muutoksiin (Makkula, 2018). Yrityksen tuottavuuden voidaankin olettaa paranevan paikallista sopimista lisäämällä, sillä työehdoista sovitaan suoraan työpaikoilla yhdessä työntekijöiden kanssa. Työpaikoilla työntekijöiden sekä työpaikan tarpeet tunnetaan parhaiten, joten sopimisella saavutettaneen osuvampia ja oikeudenmukaisempia tuloksia kuin kankeina pidetyillä yleisillä valtakunnallisilla normeilla. (Kairinen ja muut, 2015.) Paikallisen sopimisen puolesta puhuu myös se, että saman toimialan yrityksillä on, kiristyneen kilpailun takia, hyvin erilaiset tarpeet kehittää toimintaansa. Tuotteet ja markkinat saattavat olla hyvinkin erilaisia toisiinsa nähden, jonka vuoksi kaikille yrityksille välttämättä sovi esimerkiksi samat työaika tai palkkausta koskevat, ulkoapäin määritellyt mallit. Paikallisesti sopimalla yritys pystyy joustavammin vastaamaan sekä suhdanne- että kysynnän vaihteluihin. (Äimälä, 2015.)

Kairisen ja muiden (2015) mukaan työnantajapuolen intresseinä paikallisessa sopimisessa on ollut joustavuuden lisääminen työpaikoilla, mikä käytännössä on tarkoittanut

pyrkimystä sopia etenkin työajoista toisin. Työnantajien tulevaisuuden toiveissa olisi myös muun muassa työsopimusvapauden laajentaminen. Tärkeintä työnantajapuolelle olisi kuitenkin paikallisen sopimisen mekanismin toimivuus suhdanteista huolimatta. (Kairinen ja muut, 2015.)

Työntekijäpuolen näkökulma – hyvinvointi

Palkansaajapuoli on perustellut työaikajoustojen mahdollistamista työn ja erilaisten elämäntilanteiden yhdistämisen näkökulmasta. Työntekijöiden joustotarpeet liittyvät useimmiten työajan pituuteen tai sen sijoitteluun, riippuen tilanteesta. (Hallituksen esitys, 1996.) Palkansaajapuolella paikallista sopimista on haluttu kehittää pitkällä aikavälillä kolmiportaiseksi (yritys-, liitto-, keskusjärjestötaso): paikallisen sopimisen kehittämisen tulisi tapahtua nykyisellään liittojen työehtosopimustoiminnan kautta, eikä keskiteytystä työehtosopimusjärjestelmästä ole palkansaajien mielestään syytä luopua. Keskeisenä edellytyksenä palkansaajapuoli kokee tasavertaisuuden varmistamisen sopimusneuvotteluissa työantajaan nähden. (Kairinen ja muut, 2015.)

Yleisen edun näkökulma ja vastuullisuus

Yleisen edun näkökulmasta yritystason sopimisen kehittämistä voidaan Kairisen ja muiden (2015) mukaan perustella viidellä eri tulokulmalla.

1. Talouden tuottavuuden yleinen kehittäminen kilpailupaineiden ja muutosten edessä vaatii sopeutumiskykyä, jonka vuoksi yrityksen hakevat joustavuutta yritystason sopimisen kautta. Myös työntekijöiden yksilökohtainen joustaminen edellyttää mahdollisuuksia sopia toisin.
2. Paikallisen sopimisen kehittämistä voidaan perustella tuotannon häiriöttömyyden turvaamisella, sillä oletettavasti työelämän riitaisuuksia ja työpaikkojen työehtoja on helpompi sopia suoraan työpaikoilla asianomaisten kesken. Myös

mahdollisten ongelmatilanteiden ennakoiminen työpaikoilla vähentänee suurimpia selkkauksia.

3. Kolmas syy kehittää paikallista sopimista on yritystason ymmärrys omasta tilanteesta ja yksilökohtaisista tarpeista. Myös positiivisen työllisyyskehityksen kannalta voidaan olettaa, että yritystasolla sopiminen tuottanee hyvän lopputuloksen, sillä kaikki päätökset työhönotto- ja irtisanomistilanteista tehdään yritystasolla.
4. Kollektiivinen palkanjakaminen tuottaa kollektiivista tasa-arvoa palkansaajien kesken, mutta palkkojen jakaminen paikalliseen sopimiseen perustuen, kohdentamalla palkkaetuja tilanteen mukaan reilummin, ”edistää yksilökohtaista oikeudenmukaisuutta”.
5. Paikallisella sopimisella on kyettävä vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin suoremmin kuin kollektiivisia toimenpiteitä käyttämällä. Jatkuvasti kasvavassa kilpailussa työympäristössä henkilöstöön saattaa kohdistua valtavia odotuksia, joihin voidaan pureutua paremmin paikallisesti sopimalla.

2.5 Joustaminen

Nykyisen kaltaisessa nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan joustoa, jotta suomalainen elinkeinoelämä voisi säilyttää kilpailukykinsä maailman laajuisilla markkinoilla. Joustavuuden tarve on suurimpia syitä paikalliseen sopimiseen – sillä haetaan sekä etuja henkilöstölle että kannattavuutta yrityksen taloudelliselle tilanteelle. (Timonen, 2000.)

Julkunen ja Nätti (1994) kirjoittivat laman jälkimainingeissa, että keskustelu työajasta tulee nousemaan ajankohtaiseksi ensinnäkin sopeutumisen ja kilpailukyvyyn ulottuvuudesta katsottuna, ja toiseksi puhuttaessa työttömyydestä sekä työn jakamisesta. Heidän mukaansa työaikojen muuttuminen joustavammiksi tulee olemaan pidemmän ajan rakenteellinen suuntaus, jota Suomi tulee seuraamaan Euroopan vanavedessä. (Julkunen & Nätti, 1994.) Uusi työaikalaki yhdessä nykyisten työehtosopimusten kanssa antavat

kattavat mahdollisuudet paikalliseen sopimiseen, ja näitä mahdollisuuksia esimerkiksi joustavien työaikojen kehittämiseen on jo paljon käytössä. On kuitenkin yrityksiä, joissa ei ole paikallisen työaikajärjestelyn mahdollisuuksia otettu vielä käyttöön keskinäisen luottamuksen puutteen tai huonojen kokemusten vuoksi. (Uhmavaara & Jokivuori, 2003.)

Joustavista työajoista sovitaan työpaikkakohtaisesti edelleen eniten, sillä useimmissa työpaikoissa suhtautuminen joustaviin työaikojen järjestelyihin on ollut hyvinkin myönteinen. Sekä henkilökunnan että työnantajapuolen edustajat ovat kokeneet joustavien työaikajärjestelyjen kasvattaneen työssäjaksamista sekä helpottaneen yrityksen sopeutumista kilpailutilanteeseen. (Työsuojelurahasto, 2008.) Vaikka työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen katsottiin parantuneen joustavien työaikatarkaisujen ansiosta (Uhmavaara & Jokivuori 2003), joustavan työajan puitteissa tulisi edelleen paremmin ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet. Antilan (2017) mukaan työpaikoilla on tällä hetkellä olemassa työnantaja- ja työntekijälähtöisiä työaikajoustoja. Työnantajälähtöisistä työaikajoustoista esimerkkejä ovat muun muassa vuorotyö, nollatuntisopimukset, tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät sekä yötyöt. Työntekijöitä hyödyttävinä työaikajoustoina Antila mainitsee liukuvan työajan sekä työajan ”pankittamisen järjestelyt”, jos niillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin. (Antila, 2017.) Uhmavaara ja Jokivuori (2003) yhtyvät Antilan (2017) kritiikkiin, että joustavasti tilanteisiin suhtautuvien työntekijöiden tulisi vastavuoroisesti saada kokea saamansa pidennetty vapaa ja työstä palautuminen tarkoituksenmukaisena.

Myös palkkoihin liittyvistä paikallisen sopimisen eristä sovitaan yhä enenemässä määrin työpaikoilla (Työsuojelurahasto, 2008). Erityyppisten tulospalkkausjärjestelmien yleistyminen on ollut nopeaa 1990-luvun alusta lähtien. 2000-luvun alkupuoliskolla palkkausjärjestelmien kehittäminen on ollutkin paikallisen sopimisen keskiössä, sillä tulokseen sidottuja palkkaeriä, kuten tulospalkkioita ja bonuksia, ansaitsee yrityksissä jo kaksi kolmasosaa henkilöstöstä. (Uhmavaara, 2007.) Teknologiateollisuuden tällä hetkellä voimassa olevassa työehtosopimuksessa paikalliselle tasolle ulotettu palkkatarkaisu on nähty esimerkillisenä aloitteena – Teknologiateollisuuden työehtosopimus mahdollistaa

palkoista sopimisen paikallisesti, kun otetaan huomioon yrityksen taloudellinen tilanne, tilauskanta sekä kustannuskilpailukyky markkinoilla. Paikallisesti neuvottelemalla voidaan määritellä palkkojen tarkistuksen suuruus, ajankohta sekä tapa, jolla palkkojen tarkistus toteutetaan. (Makkula, 2017.)

Kasvaviin joustovaatimuksiin liittyvät myös organisaatioiden muutosten hallinta sekä tarve muuttaa henkilöstön asemaa sekä työnkuvia. Näitä ovat muun muassa huomattavat muutokset työtehtävissä, työtekopaikan siirtyminen organisaatiosta toiseen sekä työntekijöiden määrä eri tehtävissä. Tehtäväjoustoilla haetaan moniosaamista, tiimityöskentelyä sekä työtehtävien välisten rajojen madaltamista. Joustavaan toimintatapaan kytkeytyy myös tarve eriyttää ydin- ja joustotyövoimaa, jolloin epätyypillisten työsuhteiden käyttäminen yleistyy. (Uhmavaara, 2007.)

John Atkinsonin (1987) mukaan organisaatioiden pyrkimykset joustavuuteen lähtevät sekä yleisistä että suhdannelähtökohdista, jotka toisaalta painostavat yrityksiä, toisaalta sallivat yrityksille joustavuuden hakemista erilaisin tavoin. Organisaation jousto- ja työvoimankäyttöstrategioita ovat Atkinsonin mukaan määrällinen, toiminnallinen sekä taloudellinen joustaminen. *Määrällisellä joustavuudella* tarkoitetaan työvoiman määrän ja tehtyjen työtuntien määrän sopeuttamista kysyntään esimerkkinä osa-aikatyö. *Toiminnallisella joustavuudella* etsitään ratkaisuja sopeuttaa tuotantorakenne ja -volyymi joustavasti markkinoiden olosuhteiden heilahteluihin teknologian, valmistusjärjestelmien ja osaavan henkilöstön avulla. Toiminnallisella joustavuudella viitataan moniammatilliseen osaamiseen ja henkilöstön koulutuksiin. *Taloudellisella joustavuudella* viitataan suhdannevaihteluiden vaatimiin palkkajoustoihin sekä usein myös tulokseen sidotun palkkausjärjestelmän käyttöönottoon. (Atkinson, 1987.)

Atkinsonin tyypittelyä on kuitenkin kritisoitu liian yksioikoisesta yrityskeskeisyydestä ja siitä, että tyypittelyssä menevät helposti sekaisin joustavien työmarkkinoiden ja joustotyön käsitteistö. Joustavilla työmarkkinoilla viitataan työnantajan ja palkansaajan yhdessä tekemiin sopimuksiin, mutta yhtä lailla sopimuksiin vaikuttavat muun muassa lait

sekä työpaikan perinteet. Joustotyöllä tarkoitetaan osaamista sekä tietämystä. Toisaalta tyypittely havainnollistaa erinomaisesti työvoiman erilaisten käyttötapojen ja joustojen välistä yhteyttä. Työaikoihin liittyvistä järjestelyistä esimerkiksi määräaikaisen tai osa-aikaisen työvoiman käyttämistä voidaan pitää määrällisenä joustamisena. Osa-aikaisuus toimii myös esimerkkinä toiminnallisesta joustamisesta, jossa pyrkimyksenä voidaan pitää joustavia työaikatarkoituksia niin, että työvoiman työaika sovitaan kysyntää vastaavaksi. (Julkunen & Nätti, 1994; Uhmavaara & Jokivuori, 2003.)

Toiminnallinen ja määrällinen joustavuus saattavat ohjata työvoiman jakautumista kolmeen eri työvoimakategoriaan: ydin-, reuna-, ja ulkoinen työvoima. Ydintyövoima, joka koostuu kaikkein ammattitaitoisimmista työntekijöistä, vastaa yrityksen kannalta vastuullisimmista tehtävistä. Tähän ryhmään sovelletaan useimmiten toiminnallista joustavuutta. Reunatyövoima, johon kohdistetaan yleensä määrällistä joustavuutta, työskentelee tyypillisesti yrityksen kannalta katsottuna vähemmän arvostetuissa rutiinitehtävissä. Ulkoiseen työvoimaan luetaan esimerkiksi alihankkijoita, itsensä työllistäviä tai työnvälitystoimistojen kautta hankittuja työntekijöitä. Ulkoinen työvoima voi kuitenkin toimia samaan aikaan jonkin toisen yrityksen ydintyövoimana. (Julkunen & Nätti, 1994; Uhmavaara & Jokivuori, 2003.)

3 PAIKALLINEN SOPIMINEN IHMISTEN VÄLISENÄ TOIMINTANA

Paikallista sopimista voidaan juridisen tulokulman lisäksi tarkastella myös ihmisten välisen toiminnan kautta. Tutkimusaineistoissani nousi esiin luottamukseen, epäluottamukseen ja ristiriitaihin liittyviä seikkoja. Tämän vuoksi käsittelen seuraavissa alaluvuissa luottamusta ja epäluottamusta sekä niiden syntymismekanismeja ja vaikutuksia. Lisäksi avaatan ristiriitaisuutta ja konfliktien hallintaa Thomas-Kilmanin (Thomas, 2002; Thomas-Kilman, 2008) konfliktin hallintateorian avulla.

3.1 Luottamus

Paikallisen sopimisen perusasioihin kuuluvat tahto, osaaminen ja luottamus, joista luottamus on kaikkein tärkein (Ahtela, 2013). Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen työpaikoilla saattaa olla hyvinkin haastavaa, sillä luottamukseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten syvälle juurtuneet tavat tai tapa kommunikoida. Luottamuksellinen kulttuuri merkitsee energiaa, joustavaa asennetta muuttuvassa ympäristössä sekä kykyä tehdä nopeita päätöksiä yllättävissäkin tilanteissa ja toimia niiden mukaisesti. Yrityskulttuurissa, joka ruokkii luottamusta, uskalletaan myös ottaa enemmän riskejä, sillä luottamus yhdessä tekemiseen epävarmoissakin tilanteissa keskittää energian toimintaan ja kehittämiseen, politikoinnin ja valvonnan sijaan. Jos luottamusta ja siten energiaa ei pidetä yllä, voivat organisaatiot pahimmassa tapauksessa romahtaa heikon johtamisen, jäykän kulttuurin, liian kovan kasvuvauhdin tai muutosvastarinnan vuoksi yrityskriisien kautta jopa toimintakyvyttömiksi. (Savolainen, 2014.)

Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, s. 712) luottamuksen määritelmää mukaillen: *”...osapuolen halukkuutta asettaa itsensä haavoittuvaksi toisen osapuolen toiminnalle. Suostuminen haavoittuvuuteen perustuu odotukseen, että toinen osapuoli toimii tietyllä tärkeällä tavalla, huolimatta mahdollisuudesta hallita tai valvoa toista osapuolta.”* Mayer, Davis ja Schoorman (1995) esittivät, että luottamus voidaan

saavuttaa kolmiulotteisella viitekehyksellä, joka koostuu kyvykkyydestä (*ability*), hyvän-
tahtoisuudesta (*benevolence*) ja rehellisyydestä/lahjomattomuudesta (*integrity*). Kyvyk-
kyiden teeman alle Mayer, Davis ja Schoorman (1995) kokosivat taitoja ja ominaisuuksia,
jotka auttavat pätevoitymisessä jollekin tietylle alueelle. Esimerkiksi henkilö voi olla so-
siaalisesti lahjakas ja siten loistaa asiakaspalvelutehtävissä. Hyvántahtoisuutta on puo-
lestaan usko siihen, ettei toinen osapuoli käytä toisen henkilön haavoittuvaisuutta hy-
väkseen. Rehellisyydellä/lahjomattomuudella Mayer, Davis ja Schoorman (1995) viittaa-
vat aiempien tekojen johdonmukaisuuteen sekä luotettavaan vuorovaikutukseen. Myö-
hemmin luottamustutkijat ovat tuoneet myös ennustettavuuden yhdeksi olennaiseksi
tekijäksi luottamuksen määritelmään (Ozmen, 2017).

Luottamuksen käsitteellä tarkoitetaan yleensä sekä aitoa luottamusta että luottavai-
suutta. Aidossa luottamuksessa se, joka luottaa (luottaja), haluaa voida luottaa toiseen
(luotettu), sillä tämä vastaa luottamukseen liitettyä perusodotusta. Jos luotettu rikkoo
luottamuksen, luottaja pettyy. Tätä aitoa luottamusta heikompana pidetään luottavai-
suutta. Jos luottavaisuus osoittautuu erehdykseksi, luottaja ei koe syvää pettymystä,
vaan toteaa luottamisen olleen pikemminkin oma virhe. (Mäkelä & Ruokonen, 2005.)
Aitoa luottamusta voidaan tarkastella myös kontrollonin näkökulmasta, sillä aidossa
luottamuksessa luottajan ei tarvitse jatkuvasti valvoa tai kontrolloida luotettua (Mäkelä
& Ruokonen, 2005; Offe, 1999). Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa olevat tavat pe-
rustuvatkin Seligmanin (2000) mukaan yhä enenemässä määrin rangaistuksen ja kurin-
pidon uhkaan. Luottamus auttaa pienentämään transaktiokustannuksia, kun toisen osa-
puolen valvontaan ei tarvitse panostaa aikaa tai rahaa. Offe (1999) kiteyttää luottamusta
sanoin: *”Luottamus alkaa siitä, missä kontrollointi loppuu, tai missä me päätämme lo-
pettaa laskelmoinnin ja valvonnan”*.

Luottamuksen ja luottavaisuuden eroja voidaan myös tarkastella vuorovaikutustilantei-
den kautta. Seligmanin (2000) mukaan luottamusta tarvitaan tilanteissa, joissa toinen
osapuoli on luottajalle tuntematon, ja kun luotetun toimintaa tai käytöstä ei tunneta etu-
käteen, tai kun luotetusta ei ole tietoa saatavilla. Luottavaisuudesta voidaan puhua silloin,

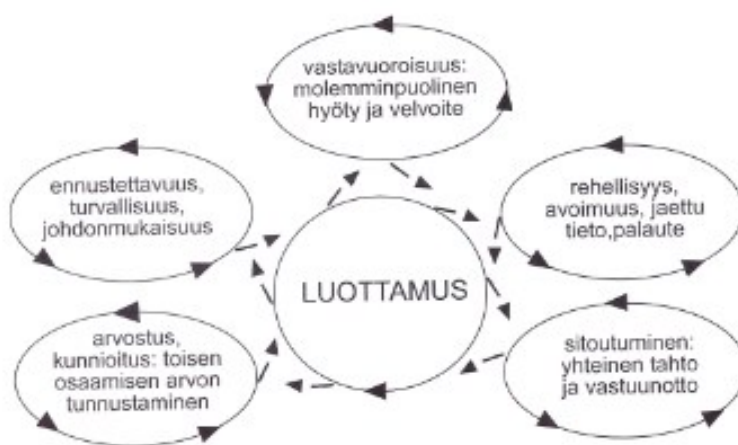
kun tulevaisuuden tapahtumat tunnetaan, jolloin voidaan olettaa, että esimerkiksi yhteisesti sovittujen asioiden täyttämättä jättämisestä voi seurata rangaistus. (Seligman, 2000.) Ihmisten välinen kanssakäyminen on aina toki riskialtista, kuten Niklas Luhmann (1979) kommentoi *”luottamus kattaa riskin, ei vaaraa”* (ks. Seligman, 2000, s. 49).

Hardin (1991) pohtii luottamusta opitun luottamuksen käsitteen kautta, jossa tuntemattoman tuttavuuden luotettavuutta arvioidaan edellisten vastaavien kokemusten kautta. Myös Offe (1999) käsittelee opittua luottamusta, joka rakentuu hänen mukaansa menneisyyden kokemusten kautta. Esimerkiksi aiemmin rikottu luottamus saattaa vaikuttaa kielteisesti luottamuksen syntymiseen tulevaisuudessa. Luottamus ja luottamuksen arvoisena oleminen ovat tärkeä osa organisaatioiden sosiaalista pääomaa. Luottamusta voidaan käyttää ikään kuin puskurina muutoksissa tai poikkeamissa jokapäiväisestä toiminnasta. Myös ihmiselle, joka on *”luottamuksen arvoinen”*, voidaan helpommin antaa anteeksi epäonnistuminen tai heikko suoriutuminen tiettyyn pisteeseen saakka. Katsottiin luottamuksen arvoisena olemista kummasta suunnasta tahansa, edistää se joka tapauksessa yksilön ja yrityksen autonomiaa. (Offe, 1999.)

Luottamusdynamiiikka ja luottamuksen vaikutukset

Nykyaikana ihmiset ovat usealla eri tavalla riippuvaisia toisistaan ja yhteistyössä toisensa kanssa. Verkosto-osaaminen sitoo ihmiset työelämässä tiukasti toisiinsa, jonka vuoksi luottamus nähdäänkin yhdessä tekemisen edellytyksenä. (Laine, 2009.) Luottamuksen perustuksina toimivat keskinäiset sopimukset, jotka voivat olla luonteeltaan psykologisia (ns. hiljaisia sopimuksia) tai juridisia sopimuksia. Näiden yhdessä sovittujen sopimusten tulisi olla sellaisia, joista kaikki hyötyvät – vastavuoroisuuteen perustuva luottamus syntyy työyhteisöissä muun muassa ihmisten keskinäisistä suhteista, tiedon kulusta sekä vuorovaikutuksesta. Luottamuksellisessa suhteessa osapuolilla tulisi olla käytävissään yhtäläinen tieto siitä, millaista kumppanuutta rakennetaan ja mistä ollaan sopimassa. Keskinäinen arvostus ja luottamus syntyy siitä, kun henkilöt ovat aidosti sitoutuneita sopimukseen, toiminta on sovitun mukaista ja osapuolet antavat parhaan

osaamisensa sopimuksen toteuttamista varten. Tämänlainen luottamuksellinen yhteistyö on omiaan muodostamaan johdonmukaisuutta, joka luo puolestaan turvallisuuden tunnetta ja varmuutta. Tämä luottamuksen itse itseään vahvistava kierre vaatii aluksi jatkuvaa huomiota eri osien toimintaan, mutta ajan ja oppimisen myötä luottamuksen kierre sulautuu osaksi organisaation toimintakulttuuria. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattuna yllä selitettyyn luottamusedynamiikkaan vaikuttavat tekijät. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, s. 34.)



Kuvio 1 Luottamusedynamiikka (Mäkipeska & Niemelä, 2005).

Työelämässä, työntekijöiden näkökulmasta katsottuna luottamusta lisäävät edelleen yrityksen maine, strateginen johtaminen, eettisyys ja yrityksen arvot, oikeudenmukaisuus sekä vakaus ja pysyvyys (Ozmen, 2017).

Työelämässä katsotaan olevan kahta erityyppistä työsuhteen peruslähtökohtaa: yksinkertainen työsopimusmalli ja palvelusuhdemalli, joista palvelusuhdemalli perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen luottamussuhteeseen. Yksinkertaisella työsopimusmallilla viitataan teollistumisen alkuaikoina vallinneeseen ajattelutapaan, jossa palkkaa pidettiin ainoana korvauksena työstä ja henkilökunta oli helposti vaihdettavissa. Palvelusuhdemallia leimaavat moniammatillinen osaamisen ja itsenäisesti tehtävän työn jatkuva lisääntyminen markkinoiden ennustamattomuuden kasvaessa. Nämä tekijät pakottavat työntekijät yhdessä yrityksen johdon kanssa muovaamaan toimintaympäristönsä

joustavaksi, jotta mukautuminen tulevaisuuden haasteisiin olisi helpompaa. Yksi suurimmista muutoksista siirryttäessä yksinkertaisesta työsopimusmallista palvelusopimusmalliin on yrityksen johdon tarve luoda työntekijöille tunne organisaation kehittamisestä yhdessä johdon kanssa sekä tunne siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan organisaatioidentiteetin luomiseen. (Giddens, 1999, Uhmavaaran & Jokivuoren, 2003 mukaan.)

3.2 Epäluottamus

Moderneissa yhteiskunnissa, joissa sopimussuhteet ovat epävarmoja ja joissa ihmiset liikkuvat paljon, ihmisillä ei ole tarpeeksi perusteltua tarvetta luottaa kanssaihmiisiin (Offe, 1999). Kun ihmiset eivät tunne toisiaan, ja heidän yhteistyönsä on todennäköisesti lyhytkestoista, luottamussuhteen muodostamiseen ei haluta investoida aikaa tai energiaa. Ja koska luottamusta ei ole, osapuolet turvautuvat kontrolliin ja valvontaan. (Levi, 1996, Offen, 1999 mukaan.) Luottamusta ja sen vastaparina pidettyä epäluottamusta voidaan pitää vastakohtina niiden silti olematta keskenään ristiriidassa (Ilmonen ja muut, 2000; Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006; Mäkelä & Ruokonen, 2005). Toisin sanoen luottamuksen puute ei välttämättä tarkoita suoraan epäluottamusta, vaan pikemminkin luottamukseen suhteen neutraalia tilaa (Mäkelä & Ruokonen, 2005). Neutraali, vähäiseksi jäänyt luottamus näkyy usein huolestuneisuutena, kun taas epäluottamus aiheuttaa pelkoa ja skeptisyyttä (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006).

Kun luottamusta voidaan pitää uskona siihen, että toinen osapuoli ei tuota vahinkoa minulle tai meille, niin epäluottamuksessa luottaja on arvioinut omien havaintojensa ja toisen käyttäytymisen perusteella huomattavaa riskiä aloittaa ”kontrolloimatonta suhdetta” toisen osapuolen kanssa, jonka vuoksi suhde jää kokonaan aloittamatta. Toisilleen tuntemattomat ihmiset rakentavatkin keskinäistä luottamusta hankkimalla ensin todisteita toisen luotettavuudesta, ennen kuin uskaltavat nojata molemminpuoliseen luottamukseen. (Offe, 1999.) Deutsch (1960, Lewickin, McAllisterin ja Biesin 1998 mukaan) määrittelee epäluottamuksen myös luottamuksen kautta – kun luottamuksessa on kyse

rehellisyyden ja avoimuuden odotuksista toista henkilöä kohtaan, niin epäluottamus määritellään uskomuksena toisen henkilön käyttäytymisestä ei-haluttavalla tavalla. Lewicki, McAllister ja Bies (1998) kiteyttävät näkemyksensä epäluottamuksesta negatiivisiin odotuksiin toisen osapuolen käyttäytymisestä.

Epäluottamus työpaikan tai yksityiselämän henkilösuhteissa saa ihmiset tyytymättömiksi, minkä vuoksi ihmisillä on luontainen tarve päästä eroon epätasapainoisista henkilösuhteista. Työelämässä esimies voi yrittää siirtää hankalaksi kokemansa henkilön eri tiimiin tai pitkittyneessä epäluottamustilassa, harkita perusteita jopa irtisanomiselle. Luottamuksen puute voi saada puolestaan työntekijän harkitsemaan työtehtävien vaihtamista. Epäluottamuksen kierre saa alkunsa pienestä säröstä luottamuksessa, kun toisen henkilön päämääriä aletaan epäilemään. Tämän jälkeen tiedonkulku vähenee, ja vähitellen motivaatio työtä kohtaan laskee. Kun epäluottamuksen kierre vahvistuu, henkilö ei ole lopulta enää tyytyväinen työssään ja saattaa suunnitella jopa työpaikasta lähtemistä. Epäluottamus ajaa tällä tavoin henkilöitä pois toistensa luota. (Laine, 2009.)

Epäluottamusta aiheuttavat muuan muassa sääntöjen rikkominen kuten esimerkiksi sopimusten tahallinen rikkominen, omien vastuiden vältteleminen ja lupauksen rikkominen, kolmannen osapuolen luottamuksellisten asioiden paljastaminen toiselle henkilölle, auktoriteettiaseman väärinkäyttäminen sekä väärä/epäreilu syyttely (Harisalo & Miettinen, 2010). Myös epäoikeudenmukainen johtaminen, kuten suosiminen, epätasainen työnjako ja heikko tiedonjakaminen lietsovat epäluottamusta (Savolainen, 2014). Epäluottamuksen ilmapiiri on omiaan kasvattamaan konflikteja ja vastakkainasettelua, mikä puolestaan yllyttää henkilöitä entisestään olemaan häikäilemättömiä sekä olemaan piittaamatta tekojensa seurauksista. Epäluottamus heikentääkin työskentelyilmapiiriä ja vähentää tuottavuutta. (Harisalo & Miettinen, 2010.)

Kun luottamus näkyy organisaation toiminnassa muun muassa muutosherkkyytenä, työilmapiirin ja vuorovaikutuksen vahvistumisena, motivaation kasvamisena ja työhön sitoutumisena, osaamisen kehittymisenä ja sen tehokkaampana hyödyntämisenä,

organisaation maineen, tuottavuuden ja talouden kehittymisenä sekä kilpailukyvyn parantumisena (Savolainen, 2014), niin epäluottamus tekee organisaatiosta tehottoman, synnyttää kustannuksia, luo turhia jännitteitä ja syö yhteistä maaperää työntekijöiden keskinäiseltä uurastukselta (Harisalo & Miettinen, 2010). Epäluottamusta on haasteellista korjata, jonka vuoksi esimiesten tulisikin ensisijaisesti panostaa luottamuksen muostumiseen työyhteisöissä (Savolainen, 2014).

3.3 Erilaisten näkemysten yhteensovittaminen

Tutkimusaineistossani nousi esiin paikallisen sopimisen yhteydessä jännitteisiä ja ristiriitoja aiheuttavia tekijöitä, minkä takia on myös syytä pohtia konflikteja ja niitä synnyttäviä mekanismeja.

Ristiriitoja työpaikoilla aiheuttavat muun muassa palkkoihin liittyvät tekijät, työnorganisointiin, työaikaan ja työolosuhteisiin liittyvät tekijät sekä työvoiman käyttöön liittyvät tekijät. Lisäksi ristiriitoja saattavat aiheuttaa työehdoista neuvotteleminen tai muutokset organisaatorakenteissa. (Bâdoi, 2013.) Myös niin kutsutut henkilökemiat ja ihmisten erilaisuus saattavat aiheuttaa eripuraa työyhteisöissä. Nykyajan työelämässä myös kulttuuriset ristiriidat ovat jo hyvinkin ajankohtaisia – näkökulmat eri kulttuurista tulevien henkilöiden välillä saattavat helposti johtaa väärinymmärryksiin. (Pehrman, 2010.)

3.3.1 Ristiriitojen syitä

Työelämän ristiriitoja voidaan jaotella ja tarkastella niiden alkuperän mukaan. Yleisesti ristiriidat voivat olla sosiaalisia, kuten esimerkiksi työntekijöiden väliset ongelmatilanteet tai työntekijän ja esimiehen väliset ristiriidat. Sosiaalsiin ristiriitoihin sisältyvät myös ristiriidat työnantajajärjestöjen ja ammattiliittojen välillä. Toiseksi ristiriidat voivat olla symmetrisiä, jolloin riidan osapuolet ovat keskenään samanarvoisessa asemassa (esimerkiksi kollegat työpaikalla) tai epäsymmetrisiä, jolloin riidan osapuolilla on

auktoriteettisuhde toisiinsa (esimerkiksi työntekijä ja esimies). Kolmanneksi työelämän ristiriidat saattavat olla piileviä tai näkyviä, kuten esimerkiksi työtaistelut. Piilevät ristiriidat voivat vaikuttaa huomattavan paljon yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin, sillä pinnan alla kytevillä ristiriidoilla on tapana kehkeytyä näkyviksi ongelmiksi. Neljänneksi ristiriidat voidaan myös jakaa lyhyt- ja pitkäaikaisiin konflikteihin. Viimeisenä jaotteluperiaatteena, työelämässä esiintyviä ristiriitoja voidaan jakaa seurauksiltaan toiminnallisiin ja epätoiminnallisiin ristiriitoihin. Seurauksiltaan epätoiminnallisia ristiriitoja esiintyy useimmiten silloin kuin ryhmän sisällä olevilla henkilöillä on keskenään yhteensovittamattomat tavoitteet, kun taas toiminnallinen ristiriita kannustaa ryhmää keskustelemaan ongelmista, jolloin ryhmän jäsenet saattavat yhdessä kyetä etsimään parempia toimintatapoja työilmapiirin parantamiseksi. (Bâdoi, 2013.)

Pehrman (2010) pureutuu syvemmin toiminnallisiin ja epätoiminnallisiin konflikteihin hieman eri kantilta, ja puhuu affektiivisista ja tehtäväsuuntautuneista konflikteista. Affektiiviset ristiriidat esiintyvät ihmisten välisinä konflikteina, ja ne syntyvät ihmisten erilaisuudesta. Affektiiviset konfliktit aiheuttavat pelkoa, turhautumista ja vihamielisyyttä, jotka näkyvät tiimissä ajan ja energian hukkana, mitkä huonontavat tiimin tulosta ja toimintakykyä. Tehtäväsuuntautuneet ristiriidat puolestaan edistävät tiimin suorituskkyä, sillä yhdessä keskustelemalla parannetaan tiimin toimintavaihtoehtoja ja etsitään yhteisiä ratkaisuja. Ratkaisemattomina tehtäväsuuntautuneet ristiriidat voivat ajan myötä kuitenkin johtaa affektiivisiksi konflikteiksi – esimerkiksi työnjakoon liittyvät alun perin tehtäväsuuntautuneet ristiriidat saattavat ärsytyksen vuoksi kääntyä henkilöiden välisiksi ristiriidoiksi. (Pehrman, 2010.) Tällainen tilanne, jossa konflikti muodostuu ratkaisemattomaksi jääneen konfliktin päälle, aiheuttaa vastakkainasettelua. Vastakkainasettelusta on puolestaan edelleen vaikeampi löytää tietä ulos, sillä näkemyserot ovat saattaneet kasvaa jo niin eriäviksi alkuperäisen ongelman lähteillä, etteivät puolin ja toisin laaditut, hyvää tarkoittavat ratkaisumallitkaan enää kommunikaatio-ongelmien vuoksi välttämättä toimi. (Glasl, 2000.)

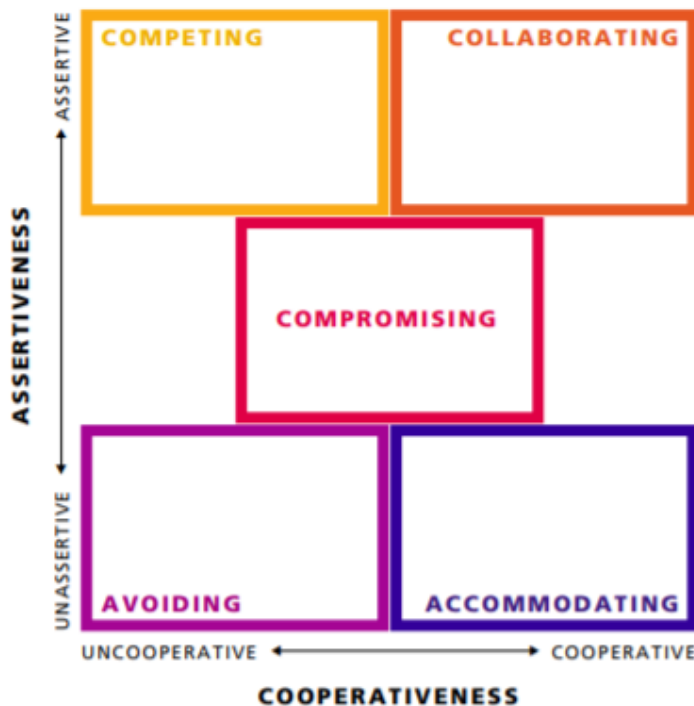
Ristiriitojen erottelu niiden alkuperän mukaan on yksi tapa erotella konflikteja. Toinen tapa erotella työpaikoille ominaisia ristiriitoja on jaotella ne niiden syntymiseen johtavien tekijöiden mukaan. Konflikteja voivat aiheuttaa esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, kuten verbaalinen ja non-verbaalinen vuorovaikutus, henkilökohtaiset ja tehtäväsuuntautuneet tekijät sekä kulttuurista johtuvat ja muut tekijät. Verbaalisella vuorovaikutuksella viitataan muun muassa selän takana puhumiseen, aggressiiviseen käyttäytymiseen, kanteluun ja itsekeskeisyyteen, kun taas nonverbaalisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan puhumattomuutta, tervehtimättä jättämistä ja kuuntelemattomuutta. Henkilökohtaisilla tekijöillä tarkoitetaan toistuvia poissaoloja, omien asioiden hoitamista työajalla, pukeutumista tai pitkittyneitä sairaslomia. Tehtäväsuuntautuneilla tekijöillä viitataan muun muassa erimielisyyksiin työn jakamisessa tai työtavoissa, pelisääntöjen noudattamatta jättämistä, toisten tekemisten seuraamista, perehdytyksen puutetta, tiedon salaamista tai töiden valikoimista. Kulttuuriset syyt ristiriitoihin johtuvat useimmiten eri näkökulmien yhteensovittamiseen liittyvistä ongelmista. Muilla syillä viitataan väärinymmärryksiin ja ailahtelevaisuuteen. (TYSO-tutkimus 2005–2009, Pehrman 2010, mukaan.)

3.3.2 Ristiriitojen hallitseminen

Jossain määrin kulttuurissamme vallitsevat edelleen perinteiset toimintatavat ja asenteet, jotka näkyvät vastaparisuutena (Pohjonen, 2002). Usein ajatellaan, että ratkaisu ristiriitaan löytyy, kun eriävät mielipiteet asetetaan vastakkain. Tämänlaisissa tilanteissa käy yleensä kuitenkin niin, että toinen osapuoli päihittää toisen osapuolen keskustelussa. (Isaacs, 2001.) Vuorovaikutustavoissa onkin viime vuosikymmeninä kiinnitetty huomiota yhteisen ymmärtämisen ja oivaltamisen edellytysten oppimiselle (Pohjonen, 2002). Yhteisen ajattelemisen ideana on oppia löytämään yhteinen tapa ymmärtää itseämme ja toisiamme. Yhteinen ajattelemisen muokkaa ympäristöä niin, että omien näkemysten esittäminen koetaan turvalliseksi – dialogin avulla ristiriitoja pystytään tarkastelemaan koko asiayhteys huomioon ottaen. (Isaacs, 2001.)

Thomas-Kilmanin konfliktin hallintateoria

Thomas-Kilmanin (2008) konfliktin hallintateoria arvioi yksilön lähestymistapaa ristiriitatilanteissa. Lähestymistapaa voidaan kuvailla kahden eri ulottuvuuden avulla, jotka ovat itsevarmuus (*assertiveness*) ja yhteistyöhalu (*cooperativeness*). Itsevarmuudella viitataan henkilön määrätietoiseen lähestymistapaan ajaa omia näkemyksiään, ja yhteistyöhalulla henkilön joustavuutta haluta ymmärtää toisen osapuolen tarpeet ja näkemykset. Näitä kahta akselia voidaan käyttää määrittelemään viittä eri lähestymistyyliä, joilla henkilöt yleensä lähestyvät ristiriitoja. (Thomas, 2002; Thomas, & Kilman, 2008.)



Kuvio 2 Thomas-Kilmanin konfliktin hallintateoria.

Ristiriitatilanteet ovat kovin erilaisia, jonka vuoksi on tärkeää kyetä valitsemaan tapa, jolla ristiriitaa halutaan lähteä selvittämään. Thomas-Kilmanin konfliktin hallintateorian viisi eri lähestymistyyliä ovat kilpaileva, yhteistyökeskeinen, kompromissi, välttelevä ja mukautuva lähestymistyyli. (Thomas, 2002.)

Kilpailevassa (*competing*) lähestymistyyliässä henkilöllä on korkea huomio omiin tarpeisiin ja heikompi halu ratkaista konflikteja yhteistyöllä. Kilpailevalla tyyliillä saadaankin yleensä aikaiseksi nopeita ratkaisuja. Tämä lähestymistapa soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, joissa pitää toteuttaa epäsuotuisia, ihmisten toiveiden vastaisia päätöksiä. Toimintatapaa kannattaa käyttää, jos yhteinen päätöksenteko on vaikea toteuttaa ja päätös on saatava tehtyä.

Yhteistyökeskeinen lähestymistapa (*collaborating*) vaatii sekä yhteistyöhalua että itsevarmuutta, sillä lähestymistavan avulla on tarkoitus löytää molempia osapuolia tyydyttävä win-win -ratkaisu. Yhteistyökeskeisellä lähestymistavalla etsitään innovatiivisia ratkaisuja, joihin voidaan sitoutua, ja joista halutaan oppia. Samalla rakennetaan luottamusta ja arvostusta neuvotteluosapuolten välille. Yhteistyö vaatii paljon aikaa, koska kaikki mahdolliset päätökseen vaikuttavat tekijät on pohdittava läpi. Lisäksi yhteistyö saattaa vaatii paljon uutteruutta etsiä uudenlaisia tapoja ajatella.

Kompromissiin (*compromising*) johtavalla lähestymistavalla etsitään hyväksyttävää tai tarpeeksi hyvää ratkaisua, joka vain osittain vastaa osapuolten tarpeisiin. Tilanteessa neuvoteltavat asiat koetaan tärkeiksi, mutta tilanne itsessään ei ole niin merkittävä, että sitä haluaisi lähestyä liian itsevarmasti. Kompromissi on lähestymistapana hyvä silloin, kun samanarvoiset neuvotteluosapuolet ovat valmiita neuvottelemaan tilapäisiä ratkaisuja mutkikkaisiin ongelmiin ja halutaan tehdä yhteistyötä.

Välttelevässä (*avoiding*) lähestymistavassa itsevarmuus sekä yhteistyöhalu ovat matalia, jonka vuoksi konflikteja välttelevä henkilö väheksyy ongelmia ja yrittää tietoisesti kiertää ongelmatilanteita. Välttelevää lähestymistapaa käytetään kuitenkin tilanteissa, joissa kyseessä on hyvin pieni asia tai ratkaisuun käytetyt resurssit ylittävät saavutetun hyödyn. Välttelevää tyyliä kannattaa harkita myös silloin, kun joku muu kykenee ratkaisemaan käsillä olevan ongelman paremmin.

Ristiriitatilanteisiin mukautuvaa (*accommodating*) lähestymistapaa sovelletaan yleensä tilanteissa, joissa halutaan mahdollisuuksien mukaan lisätä luottamusta osapuolten välille tulevaisuutta varten. Mukautuvalla henkilöllä yhteistyöhalu on korostunut ja hän myöntyykin helposti konfliktitilanteessa toisen osapuolen tarpeisiin. Mukautuva lähestymistapa on käytännöllinen silloin, kun toinen osapuoli huomaa olleensa väärässä, mutta haluaa kuuntelemalla ja oppimalla saavuttaa paremman aseman neuvotteluissa. Vaikka mukautuvaa lähestymistapaa käytetään yleensä silloin, kun ongelmat ovat tärkeämpiä muille kuin itselle, saattaa mukautuminen aiheuttaa motivaation heikkenemistä, sillä sovitut asiat eivät lopulta välttämättä olekaan omia intressejä tukevia.

Pehrman (2010) esittää, että konflikti ei aukea analysoimalla, vaan aikaa tulisi käyttää osapuolten omien käsitysten, tarpeiden ja tunteiden kuuntelemiseen. Ihmiset sitoutuvat konfliktin ratkaisemiseen ja kantavat vastuuta tilanteen korjaamisesta paremmin, jos kokevat tulevansa aidosti kohdatuksi ja saavat itse aidosti osallistua oman konfliktinsa ratkaisemiseen. Myös molemminpuolinen ymmärtäminen ja uuden oppinen kasvavat, kun konfliktin osapuolet kuuntelevat toisen konfliktin osapuolen käsityksiä tilanteesta. Kun aiempi käsitys on saattanut perustua juoruun tai kuulopuheeseen, niin yhteisesti hyväksyttävä näkemys syntyy yhteisesti käsityksiä jakamalla. (Pehrman, 2010.)

Jotta osapuolet kykenisivät oppimaan ja kehittymään yhdessä, edellyttää se heiltä yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja, sekä kykyä oppia kommunikoimaan ja käymään dialogia sekä käsittelemään konflikteja (Senge, 2006). Konfliktin syntyminen ei itsessään ole ongelma, vaan ongelmaksi muodostuu yleensä se, miten ristiriitaan suhtaudutaan ja miten sitä pystytään lähestymään (Glasl, 2000). Ristiriitatilanteiden syntymistä voidaan hallita puhumalla ja kehittämällä vuorovaikutusta työpaikoilla, minkä takia tasavertainen kuunteleminen ja avoin kommunikaatio ovat konfliktitilanteissa avain asemassa (Pehrman, 2010). Joskus on myös hyvä pysähtyä ja miettiä, mitä tulevaisuus voisi tuoda tullessaan tai minkälaisien ongelmien eteen voidaan mahdollisesti joutua (Glasl, 2000).

Koska konfliktit aiheuttavat yleensä heikennyksiä tiimin ja organisaation toiminnassa, tulisi konfliktien kasvukierre katkaista heti alkumetreillä – yrityksissä tarvitaankin enemmän konfliktien hallintaa kuin konfliktien ratkaisemista. Konfliktien hallinnalla ei tarkoiteta ristiriitojen välttelemistä, vaan pikemminkin laajemmasta näkökulmasta huolellisesti suunniteltuja käytänteitä ja strategioita vähentää seurauksiltaan epätoiminnallisia ristiriitoja. (Rahim, 2002.) Työpaikoilla tulee aina esiintymään konflikteja, jonka vuoksi konfliktin hallintataitoihin ja niiden oppimiseen yksilö- ja organisaatiotasolla kannattaa kiinnittää huomiota (Rahim, 2002; Sadri, 2012).

3.3.3 Yhteistyöllä ja yhdessä oppimisella yhteiseen näkemykseen

Toimivista neuvottelusuhteista kannattaa kantaa huolta. Paikallisessa sopimisessa kohtaavat työnantaja- ja työntekijäpuolen joskus hyvinkin ristiriitaisetkin näkemykset, jotka tulisi neuvotteluissa jollain tavalla saada kohtaamaan. Ihalainen, Kivelä, Uhmavaara ja Kairinen (2007) esittävät, että neuvottelusuhteisiin vaikuttavat useat eri tekijät: avoin keskustelu sekä rehelliset mielipiteet. Tiedottamista yrityksen menestyksestä henkilöstölle on koettu myös parantavan neuvottelusuhteita. Lisäksi henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, toimivat vuorovaikutussuhteet sekä keskinäinen luottamus ovat toimivien neuvottelusuhteiden peruskiviä. Usein samat asiat, jotka koetaan neuvottelusuhteita parantavina tekijöinä, koetaan puutteellisesti tai jopa väärinkäytettyinä myös neuvottelusuhteita kiristävinä seikkoina. Kolikon kääntöpuolella neuvottelusuhteita huonontavina tekijöinä pidetään esimerkiksi puutteita luottamuksessa ja viestinnässä. Heikko viestintä on saatettu kokea työntekijäpuolelta joskus työnantajan sanelupolitiikkana. (Ihalainen ja muut, 2007.)

Työntekijöiden on myös helpompi ymmärtää ja huolehtia yhteisestä suunnasta, kun he ovat itse mukana luomassa yhteisiä näkemyksiä ja tavoitteita. Jaettu visio edistää näin osapuolten sitoutumista, oppimista, yhteisöllisyyttä ja kannustaa riskin ottamiseen. Yhteinen näkemys antaa suunnan yhteistyölle ja oppimiselle, jolloin osapuolet haluavat myös ponnistella ja antaa parhaan osaamisensa organisaation käyttöön. Toisaalta, vaikka

kuva yhteisestä visiosta olisikin luotu yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, voi henkilöiden välille silti tulla erimielisyyksiä siitä, miten yhteinen visio saavutetaan. Toimivissa henkilösuhteissa mielipide-erot ovat tavallisia, mutta niitä osataan käsitellä rakentavassa hengessä. (Senge, 2006.)

Luottamuksellisiin neuvottelusuhteisiin ja yhteisen vision saavuttamiseen voidaan kytkeä myös oppiminen. Paikallisen sopimisen yleistyminen haastaa työmarkkinajärjestöjä yhteistyöhön yritysten ja esimiesten kanssa entistä enemmän, sillä työmarkkinajärjestöt nähdään tärkeässä roolissa luomassa puitteita paikalliselle sopimiselle sekä välittämässä tietoa ja osaamista sopimisesta (Uhmavaara, 2007). Työntekijä- ja ammattiliitoilla on mahdollisuus yhteistyössä yritysten ja esimiesten kanssa myös ennaltaehkäistä konfliktien syntymistä organisaatioissa sekä edesauttaa ristiriidoista oppimista sekä organisaatio- että yksilötasolla. Liittojohtoisella oppimisella on todettu olevan hyviä tuloksia, kuten työntekijöiden työmoraalin ja sitoutumisen kasvaminen sekä esimiesten ja liittojen välisen luottamuksen syveneminen. (Bennett, 2013.)

Yleisesti paikallisen sopimisen onnistumiseen on yhdistetty luottamus, hyvät neuvottelusuhteet sekä yhdessä oppiminen. Paikallisia sopimuksia syntyy kuitenkin niistä huolimatta. Voidaan siis pohtia, olisiko paikallisessa sopimisessa kyseessä oppimisen myötä tapahtuvaa kulttuurin kehittymistä sopimismyönteisempään suuntaan. (Kairinen, 2009.) Myös Kauppinen (1993, Ilmosen ja muiden, 2000 mukaan) on todennut, että paikallisen sopimisen ongelma ei ole kiinni lainsäädännöstä tai työehtosopimisen määräyksistä, vaan sopimisen juuret ovat yrityskulttuurissa ja sopimiskulttuurin kehittymättömyydessä. Timonen (1993) on tutkinut yrityksissä, joissa paikallinen sopiminen toimi ammattiliittojen mukaan esimerkillisesti. Merkittävimpinä paikallisen sopimisen onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä nähtiin luottamuksellisten henkilösuhteiden lisäksi moniosaamiseen panostava koulutus, viihtyvyys töissä sekä ihmiskeskeinen tapa johtaa. Lisäksi paikallisen sopimisen onnistumiseen vaikuttavana tärkeänä seikkana nähtiin organisaation epävirallistaminen, jolla viitattiin organisaation keventämiseen. Jos nämä edellä mainitut seikat eivät yrityksissä toteutuneet, tuloksena

oli ahtaisiin tehtävänkuviin käpertyneitä työntekijöitä, jotka eivät olleet halukkaita paikallisiin ratkaisuihin. (Timonen, 1993.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni tarkoituksena oli ymmärtää paikallisen sopimuksen sopimusprosessia ja selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat paikallisen sopimuksen onnistumiseen. Paikallista sopimista on tärkeää tutkia todellisissa tilanteissa – miten paikallinen sopiminen ilmenee ruohonjuuritasolla eli yrityksissä (Yin, 2003). Tutkimustani varten tein haastatteluja kahdessa yrityksessä ja lisäksi haastattelin liitto- ja järjestötason asiantuntijoita. Tässä luvussa esittelen tutkimukseen valitsemani tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutustavan sekä tutkimuksessani käyttämäni aineiston.

4.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja toteutustapa

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, joka tutkii paikallista sopimista. Lähtökohdiana laadullisessa tutkimuksessa on ”*todellisen elämän kuvaaminen*” (Hirsjärvi ja muut, 2013), minkä vuoksi laadullinen tutkimusote soveltuu parhaiten juuri tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi. Hirsjärvi ja Hurme (2008) toteavat myös, että laadullisessa tutkimusotteessa saadaan haastateltavien oma ääni luontevasti kuuluviin.

Empiiriseksi tutkimukseksi määritelty tapaustutkimus on tutkimustapa, jossa pyrkimyksenä on ymmärtää valittua nykyajan ilmiötä entistä syvemmin, ilmiön omassa ympäristössä (Yin, 2003). Tapaustutkimuksen taustalla on ajatus siitä, millä tavalla monipuolisesta aineistosta voidaan vetää yleistyksiä ja johtopäätöksiä. Hyvä tutkimuksen kohde kohdistuu yhteen tapaukseen, vaikka usean tapauksenkin tutkimukset ovat myös mahdollisia. Tutkittava tapaus voi olla hyvinkin tyypillinen tapaus tai vaihtoehtoisesti ainutkertainen tai poikkeuksellinenkin tapaus. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tapaustutkimuksessa suosituksena on käyttää useita eri lähdemateriaaleja, joiden tulisi koostua ensinnäkin tutkijan keräämästä aineistosta kuten esimerkiksi kerätystä haastatteluaineistosta, dokumenteista sekä taulukoista. Tämän lisäksi tutkijan tulisi täydentää

keräämäänsä aineistoa artikkeleilla ja kirjoilla. (Koskinen, Alasuutari, & Peltonen, 2005; Yin, 2003.) Laajan aineiston lisäksi Yin (2003) suosittelee menettelyä, jossa ulkoinen haavinnoija pystyy vaivattomasti seuraamaan tutkijan päättelyketjua. Koskinen ja muut (2005) toteavat myös, että tutkimuksesta tulee hyödyllisempi, jos tutkija kuvaa raportissaan keskeisiä asioita tutkimuksen kohteesta, kuten vaikkapa tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimialaa tai historiaa. Stake (2005) tiivistää, ettei päätös käyttää tapaus-tutkimusta tutkimustapana ole varsinainen metodologinen valinta, vaan tärkeintä on valinta siitä, mitä halutaan tutkia.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin avoimen haastattelun. Lähetin kysymysrunгон haastateltaville etukäteen sähköpostitse, mutta itse haastattelutilanteessa annoin haastateltavien poiketa vastauksissa omille poluilleen antaen tilaa heidän tulkinnoilleen, jotta sain haastateltavien omat mielipiteet ja käsitykset esiin, tunteita unohtamatta. Hirsjärvi ja Hurme (2008) puoltavat haastattelua tutkimusmenetelmänä, sillä haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöä ja saada sitä kautta tapausta kuvaavia esimerkkejä. Tämän lisäksi haastattelu on joustava, siinä on enemmän mahdollisuuksia tulkintaan ja se sallii täsmennykset. Toisaalta laadullinen lähestymistapa ei tuota objektiivista totuutta, vaan tutkimusaineisto koostuu yrityksen toimijoiden subjektiivisista käsityksistä ja mielipiteistä. Myös haastateltava voi heikentää haastattelun luotettavuutta, jos hän kokee sopivaksi vastata vain sosiaalisesti sopivaksi näkemällään tavalla. Myös vapaamuotoisen haastatteluaineiston käsittely ja tulkinta saattaa olla haastavaa ilman valmiita raameja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetty tapa analysoida aineistoa, jossa etsitään tekstissä esiintyviä merkityksiä. Analyysillä voidaan tarkastella mitä tahansa kirjalliseen muotoon tuotua tekstiä, kuten haastatteluita, raportteja, artikkeleita, päiväkirjoja tai artikkeleita. Laadullisessa sisällönanalyysissä tarkoituksena on ensin pirstoa tekstimateriaali pienempiin osatekijöihin, pelkistää ja käsitteellistää osatekijät ja lopulta liimata ne yhteen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällön analyysin yhteydessä puhutaan myös sisällön erittelystä. Sisällön erittelyllä Tuomi ja Sarajärvi (2018) viittaavat tekstin

analyysiin, jota kuvataan kvantitatiivisesti, kun sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan sanallisesti tekstin sisältöä. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavan sisällönanalyysin lähtökohdista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on tutkittu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä: aineistosta tuodaan esiin sen tärkeimmät seikat huolimatta siitä, mitä ne ovat.

4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteenani oli selvittää yritysten käytäntöjä ja asenteita paikallisen sopimisen ympärillä: mitä paikallinen sopiminen on ja mitä sillä tavoitellaan, miksi paikallinen sopiminen on tärkeää, mihin tarpeeseen se vastaa ja minkälaiset asiat vaikuttavat paikallisen sopimisen sopimismahdollisuuksiin? Pyrin hahmottamaan paikallista sopimista seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mitä ongelmaa paikallisella sopimisella halutaan ratkaista?
2. Minkälaiset asiat vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen?

4.3 Tutkimusaineisto

Saadakseni mahdollisimman kattavan aineiston tutkimustani varten, haastattelin teknologiateollisuuden piirissä työskenteleviä työntekijöitä ja asiantuntijoita kolmelta eri sopimisen tasolta (yritys-, liitto-, järjestötaso). Valitsin tutkimukseeni kaksi teknologiateollisuuden alalla toimivaa yritystä, joista kumpikin soveltaa työsuhteissaan Teknologiateollisuuden työehtosopimusta. Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton välisellä työehtosopimuksella on pitkät perinteet, sillä se on toiminut työehtosopimusten edelläkävijänä jo useamman vuosikymmenen ajan (Kairinen, 2009). Vuonna 2017 sovittu Teknologiateollisuuden työehtosopimus katsoo edelleen tulevaisuuteen, koska siihen yhteisesti neuvoteltu palkkaratkaisu mahdollistaa palkoista sopimisen paikallisesti (Makkula, 2017).

Kummassakin yrityksessä on tehty paljon erilaisia paikallisia sopimuksia, mutta toisessa yrityksessä sopiminen oli yritysten edustajien kommenttien perusteella merkittävästi helpompaa kuin toisessa. Yritykset tutkimukseeni löysin omien verkostojeni kautta. Laajensin aineistoani kolmella asiantuntijahaastattelulla saadakseni kattavampia vastauksia tutkimuskysymyksiini.

4.3.1 Haastateltavat

Tein haastatteluja kahdessa yrityksessä. Yritysten nimet ja haastateltavien henkilöllisyydet on sovittu salattavaksi tässä työssä, minkä takia nimitän yrityksiä kirjaimilla X ja Y. Molemmat yritykset toimivat teknologiateollisuuden piirissä, ja ne jalostavat teknologia-tuotteita globaaleille markkinoille. Yritykset ovat suurin piirtein saman ikäisiä, ja ne sijaitsevat kumpikin Helsingin ulkopuolella. Yritykset tutkimukseeni valitsin sillä perusteella, että niissä on kummassakin tehty paljon paikallisia sopimuksia. Pääosan henkilöstöstä muodostavat kummassakin yrityksessä tuotannontyöntekijät, joilla on suurimaksi osaksi tekniikan alan koulutustausta.

Työnantajapuolta sopimusneuvotteluissa ja sen valmisteluissa edustivat yrityksessä X hallintojohtaja ja tuotantojohtaja, ja yrityksessä Y pelkästään henkilöstöjohtaja. Työntekijäpuolta kummassakin yrityksessä edustivat pääluottamusmiehet. Yritysten taustatiedot keräsin haastatteluiden yhteydessä sekä yritysten verkkosivuilta että toimintakertomuksista.

Yritys X:ssä paikallisia sopimuksia on tällä hetkellä kymmenisen kappaletta. Paikalliset sopimukset koskevat esimerkiksi työaikaliukumia, työaikapankkia, työolosuhteita sekä taukoja. Paikallisista sopimuksista vastaavat työnantajapuolelta hallintojohtaja yhdessä tuotantopäällikön kanssa, ja työntekijäpuolelta pääluottamusmies.

Yritys Y:ssä paikallisesta sopimisesta vastaavat henkilöstöjohtaja sekä pääluottamusmies. Paikalliset sopimukset, joita yrityksessä on tällä hetkellä noin 50 kappaletta, koskevat

muun muassa työaikaliukumia, joustotuntijärjestelmää, palkkaratkaisuja sekä ”juhlapyhien siirtämistä viikonloppujen yhteyteen”.

Halusin tuoda paikalliseen sopimiseen ruohonjuuritason lisäksi syvempää ymmärrystä, minkä takia haastattelin paikallisen sopimisen asiantuntijoita liitto- ja järjestötasoilta. Järjestötasolta haastattelin sekä työntekijä- että työnantajapuolta, liittotasolta pelkäs-
tään työnantajapuolta.

4.3.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tein toukokuun 2017 ja tammikuun 2018 välisenä aikana yhteensä seitsemän haastattelua, joista neljä oli yrityshaastattelua ja kolme asiantuntijahaastattelua. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita, poikkeuksena yritys Y, jossa haastatteluun osallistuivat työparina yhtä aikaa pääluottamusmies ja henkilöstöpäällikkö. Haastateltuja ihmisiä oli siis yhteensä kahdeksan. Haastattelut tallensin haastateltavien luvalla Sony matkapuhelimella, yhden haastattelun kestäessä noin 50–75 minuuttia. Jotta haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman autenttisia ja rehellisiä, pyrin luomaan haastattelutilanteesta, haastattelun nauhoittamisesta huolimatta, mahdollisimman luontevan.

Yrityksille ja asiantuntijoille etukäteen lähettämäni kysymykset olivat avoimia ja strukturoimattomia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli kaivaa tietoa paikallisen sopimisen menetelmistä ja prosesseista, jopa paikallisen sopimisen kipupisteistä. Kysymykset perustuivat omiin ennakkokäsityksiini paikallisen sopimisen luonteesta, lähtökohdista sekä haasteista ja tarpeista. Ennakkokäsitykseni mukaan paikallinen sopiminen vaatii huomattavan paljon luottamusta ja läpinäkyvyyttä sekä molemminpuolista tahtotilaa onnistua yhdessä. Oletin myös, että paikallinen sopiminen on lähtökohdiltaan kuin mikä tahansa muu sopiminen, mutta siihen oman kirpeän mausteensa saattaa työntekijäpuolella tuoda omasta työsuhteesta, sen saavutetuista tai jopa menetetyistä eduista keskusteleminen. Työnantajapuolella taas mietitään varmasti yrityksen kannattavuutta. Tämän mahdollisen ”eturistiriidan” vuoksi keskustelu voi saada ikäviäkin piirteitä varsinkin, jos

menneisyydessä työsuhteisiin ja työolosuhteisiin liittyvistä asioista ei olla kyetty keskustelemaan rakentavasti.

Aineistonkeruun aloitin toukokuussa 2017, jolloin haastattelin ensimmäisen yrityksen X paikallisesta sopimisesta vastaavia henkilöitä: hallintojohtajaa, tuotantojohtajaa sekä pääluottamusmiestä. Haastattelut jatkuivat tammikuussa 2018, kun haastattelin toisen yrityksen Y paikallisesta sopimisesta vastaavia henkilöitä: henkilöstöjohtajaa sekä pääluottamusmiestä. Tammikuussa 2018 haastattelin kolmea liitto- ja järjestötason asiantuntijaa. Alla olevaan taulukkoon 1 olen kerännyt haastatteluiden ajankohdat, kestot sekä haastateltavat henkilöt ammattinimikkeineen.

Asiantuntijahaastatteluihin osallistui paikallisen sopimisen asiantuntijoita Teknologiateollisuuden alan liitto- ja järjestötasoilta. Heidät olen koodannut kirjaimin A, B, C. Työnantajapuolen asiantuntija A on ollut mukana paikallisen sopimisen kehittämisessä ja neuvotteluprosesseissa pitkään. Asiantuntija B, joka edustaa työntekijäpuolta, on ollut puolestaan mukana työmarkkinoiden kehittämisessä jo usean vuoden ajan. Työnantajapuolen asiantuntija C valaisi paikallisen sopimisen yleistä kenttää järjestötason näkökulmasta.

Taulukko 1 Haastatteluajataulu ja haastatellut henkilöt.

HAASTATTELU	HAASTATTELUN AJANKOHTA	HAASTATTELUN KESTO	AMMATTINIMIKE
YRITYS X	Toukokuu 2017	1h 10min	Hallintojohtaja
	Toukokuu 2017	50min	Tuotantopäällikkö
	Toukokuu 2017	1h 10min	Pääluottamusmies
YRITYS Y	Tammikuu 2018	1h 15min	Henkilöstöpäällikkö
			Pääluottamusmies
ASiantuntija A	Tammikuu 2018	55min	Työnantajapuoli
ASiantuntija B	Tammikuu 2018	1h 10min	Työntekijäpuoli
ASiantuntija C	Tammikuu 2018	55min	Työnantajapuoli

Haastatteluiden jälkeen litteroin nauhoitetut äänitykset sanasta sanaan. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 112 sivua. Yhden haastattelun keskimääräinen sivumäärän oli 16 sivua.

Litteroinnin jälkeen tulostin materiaalin yksipuolisille A4-liuskoille, josta työstäminen jatkui värikoodaukseen värikyniä käyttäen. Värikoodailla etsin haastatteluista eri aihealueiden kommentteja ja sitaatteja, joista pystyisin päättämään, mitä käsitteitä ja teemoja materiaalista löytyisi ja miten analyysi kannattaisi rakentaa. Aluksi haastateltavien kommentteja tuntui olevan valtava määrä, mutta niitä tutkiessani ja useamman kerran läpiluikiessani, materiaalista nousi selkeästi neljä eri teemaa, jotka vaikuttivat paikalliseen sopimiseen. Nämä teemat olivat luottamus, tekniset tekijät, neuvotteluilmapiiri sekä sopimuskumppani.

Värikoodauksen jälkeen rakensin laajan Excel-tiedoston, johon ristiintaulukoin riveittäin kaikkien haastateltavien kommentit ja sarakkeittain pääteemat ja niiden alateemat. Valmiista Excel-tiedostosta sain kattavan näkemyksen puhutuista teemoista ja kommenttien määrästä. Tässä viimeisessä vaiheessa haastattelumateriaalin käsittelyä materiaalista löytyi hyvin selkeä punainen lanka tutkimusongelmani työstämiseen.

5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa esittelen aineistostani nousseet tulokset. Ensin valotan sitä, minkä takia haastateltavien mukaan paikallista sopimista tarvitaan, minkä tyyppisistä asioista paikallisesti on sovittu ja minkälaisiin haasteisiin paikallisesti sopimalla yritetään löytää vastauksia. Tämän jälkeen käyn teemoittain läpi niitä tekijöitä, jotka tutkimukseni mukaan vaikuttavat paikalliseen sopimiseen.

Viittaan tekstissä haastateltuihin yrityshaastateltaviin yrityksen kirjaimen ja haastateltavan ammattinimikkeeseen mukaan, ja järjestö- ja liittotason asiantuntijoihin kirjaimilla. Käyttämäni kirjaintunnukset ja ammattinimikkeet olen kerännyt taulukkoon numero 2.

Taulukko 2 Haastatellut henkilöt ammattinimikkeineen.

HAASTATTELU	AMMATTINIMIKE	EDUSTUS
YRITYS X	Hallintojohtaja	Työnantajapuoli
	Tuotantopäällikkö	Työnantajapuoli
	Pääluottamusmies	Työntekijäpuoli
YRITYS Y	Henkilöstöpäällikkö	Työnantajapuoli
	Pääluottamusmies	Työntekijäpuoli
ASiantuntija A		Työnantajapuoli
ASiantuntija B		Työntekijäpuoli
ASiantuntija C		Työnantajapuoli

5.1 Mihin tarpeeseen paikallinen sopiminen yrityksissä vastaa?

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen sitä, mitä ongelmaa paikallisilla sopimuksilla yritykset X ja Y ovat ratkoneet ja mistä asioista yrityksissä on viime aikoina sovittu. Tämän lisäksi valotan sitä, kumman, työnantaja- vai työntekijäpuolen aloitteesta paikallinen sopiminen saa alkunsa. Lisäksi käyn läpi asiantuntijoiden käsitykset siitä, millaisista asioista viime

aikoina on paikallisesti sovittu ja kummalta puolelta aloite paikallisen sopimisen tekemiseen lähtee.

Minkälaisia ongelmia paikallisella sopimisella yrityksissä ratkotaan?

Työnantajapuolta edustava asiantuntija A on ollut mukana paikallisen sopimisen kehittämisessä Suomessa 1990-luvulta saakka. Hänen mukaansa 1990-luvun lama pakotti työmarkkinaosapuolet etsimään keinoja alati kasvavaan työttömyyteen. Kun irtisanomisiin ei haluttu lähteä, oli pakko löytää joustavia työehtoja. Paikallinen sopiminen luotiin ikään kuin tarpeeseen negatiivisten kannustimien kautta eli pakon edessä, kun valittavissa oli huonoista vaihtoehtoista vähiten huono vaihtoehto: antamalla työnantajalle väliaikaisesti periksi laskemalla palkanormeja.

”Paikallisella sopimisella meidän alalla on aina puhuttu siitä, että työehtosopimuksessa on määrätty määräys, josta voidaan paikallisesti sopia määrääjäksi joko tes-määräystä paremmin tai heikommin.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Yrityksen Y pääluottamusmies kiteytti paikallisen sopimisen tarpeen nykyajan yritysmaailmassa reagoitiherkkyytenä.

”Aiemmin se oli niin, että teollisuustuotteen kun tilaat, niin toimitusaika on tilauksessa 4 viikkoa. That's it. Nyt asiakkaat tilaa tänään, niin ne halua sen huomenna. Jos ne ei saa meiltä ja tilaa se jostain muualta, josta ne saa sen huomenna. Pitää se suhteuttaa silleen se, että maailmanmeno on muuttunu.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Kaikki haastattelemani henkilöt sekä yrityksistä että asiantuntijoista pitivät paikallista sopimista hyvänä asiana, jolla pystytään lähtökohtaisesti ajamaan positiivisia asioita yhteisesti sekä työnantajalle että työntekijälle. Yrityksen X hallintojohtaja haastoi järjestelmää edelleen, sillä hänen mielestään työehtosopimukset eivät välttämättä siltikään joustaneet tarpeeksi yrityksen joustotarpeisiin nähden, vaikka työehtosopimukset tehdäänkin yhteistyössä liittojen kanssa, ja vaikka liittolukkokin poistui.

”Mutta ei se [TES] aina joka tilanteessa palvele. Ne on sovittu jossain tuolla Etelärannassa, jossain tuolla pääkaupunkiseudulla. Eihän ne tiedä, mikä meidän yrityksessä ois toimivampi malli, mikä palvelis ja tukis tätä meidän kilpailukykyä paremmin”.

Hallintojohtaja (yritys X)

Mistä on viime aikoina sovittu paikallisesti?

Kaikissa yrityshaastatteluissa kävi ilmi, että suurimpia paikallisen sopimisen kohteita olivat viime aikoina olleet työaika ja palkkaus. Työaikapankkien lisäksi kummassakin yrityksessä oli tehty entisen pääministeri Sipilän hallituksen aloitteesta kilpailukyky sopimukset sekä sovittu YT-menettelyistä ja lomarahojen vaihtamisesta vapaaksi.

Yrityksessä X oli kahden vuoden sopimusneuvotteluiden päätteeksi saatu sovittua työaikapankkijärjestelmä, joka joustaa tarpeen vaatiessa. *”Työaikapankittamisen järjestelmät eivät ole säästyneet kritiikiltä”*, kertoo yrityksen X pääluottamusmies, jonka mukaan työntekijät menettäessään ylityökorvaukset työaikapankin vuoksi, saattoivat nähdä joustojärjestelmät huononakin kehityssuuntana. Toisaalta hän myös kertoi, että työntekijät eivät ehkä työaikapankittamisen alkutaipaleella ymmärtäneet sitä, että joustotuntijärjestelmän vuoksi voitiin hiljaisempina aikoina olla kotona täydellä palkalla ennen kuin ansiosidonnainen työttömyysturva lähti edes käyntiin. Tämä siksi, että työaikapankittaminen mahdollistaa työtuntien tekemisen etukäteen. Parhaimmassa tapauksessa lomauttamisilta säästyttiin hiljaisina aikoina kokonaan juurikin pankittamisen ansiosta.

Yrityksessä Y oli juuri saatu sovittua joustotuntijärjestelmä, josta löytyivät rajat työvuo-roihiin, korvauksiin ja taukoihin sekä siihen, miten työaika pystyi joustamaan ja miten työ voitiin toteuttaa. Yrityksessä Y oli lisäksi henkilöstöpäällikön ja pääluottamusmiehen mukaan tehty myös paikallinen sopimus ”juhlapyhien siirtämisestä viikonloppujen yhteyteen”, jolloin tuotannolle saatiin ehyempiä työviikkoja.

Työnantajapuolen asiantuntija C:n mukaan keskeisimmät sopimuskohdat, mistä paikallisia sopimuksia nykyään tehdään, ovat työaikakysymykset sekä palkkaus. Tämän lisäksi asiantuntija A työnantajapuolelta mainitsi vielä muutaman teeman, kuten työajan vähentämiseen liittyvät pelisäännöt sekä YT-asiat ja lomautusmenettelyt. Työntekijäpuolen asiantuntija B:n mukaan suurimmat paikallisen sopimisen kohteet liittyivät nimenomaan työaikoihin. Hän kertoo Suomessa tehtävien työaikojen olevan Euroopan joustavimpien joukossa, sillä Suomessa työtä tekevät sekä miehet että naiset ja työajat vaihtelevat paljon sisältäen vuoro-, ilta- ja viikonlopputyötä. Hän korosti myös, että lakisääteisesti ajateltuna Suomessa on lähtökohtaisesti vain yksi työaikalaki (lukuun ottamatta esimerkiksi merimiestyötä ja nuorten työtä koskevia säädöksiä), joka ei millään taivu kaikkiin tarpeisiin eri aloilla. Suomalainen työmarkkinajärjestelmä tulee tässä asiassa vastaan niin, että tyypillisesti yleissitovat valtakunnalliset työehtosopimukset mahdollistavat sopimisen työaikalakia heikommin. Näin ollen työehtosopimukset ovat kuin lakeja kyseiselle toimialalle.

Asiantuntija B kertoi esimerkin elintarviketeollisuuden alalta, jossa on paljon yötyötä. Yötyöt tulevat yrityksille todella kalliiksi, jos ne korvattaisiin työaikalain mukaan täysmääräisinä. Tässä kohtaa elintarviketeollisuusliitto on katsonut työllisyyden menevän kompensaation edelle, minkä takia yötyökorvaukset ovat pienemmät, eikä paikallisesti sovitavia kohtia kyseisessä työehtosopimuksessa ole kovin paljon (ks. Kauppalehti, 2017). Näin on myös asiantuntija B:n mukaan Teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa. Hänen mukaansa kyseessä olevassa työehtosopimuksessa sovitut asiat ”menevät työaikalain ohi, yli tai päälle” silloin, kun työehtosopimus ohittaa työaikalain. Kun työehtosopimuksissa mahdollistetaan erilaisten työaikojen pankittamisen järjestelmiä, saadaan työajat joustamaan henkilöstön sekä yrityksen tarpeita vastaaviksi.

”Mut siis se on sillä [elintarviketeollisuuden] alalla katottu, kun sillä alalla on hurjan paljon yötyötä, niin ne on niinku kattonu, että elintarviketeollisuuden liitossa että tota tavallaan se työllisyys on niinku mennyt sen kompensaation edelle. Muuten työpaikkoja ei olis.”

Asiantuntija B (työntekijäpuoli)

Työnantajapuolen asiantuntija A kertoi, että Teknologiateollisuus ja Teollisuusliitto ovat tehneet poikkeuksellisen palkkaratkaisun vuonna 2017 sovittuun työehtosopimukseen. Hänen mukaansa menestykselliseksikin kutsutussa työehtosopimuksessa palkkoihin liittyvät ratkaisut voitiin päättää kokonaan paikallisella tasolla. Tällöin palkkaratkaisu saatiin rakennettua niin, että se vastaisi parhaiten yrityksen tarpeita ja mahdollisuuksia toteuttaa palkkaratkaisua.

Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton yhteisessä paikallisen sopimisen koulutusmateriaalissa (Teknologiateollisuus & Metalliteollisuus, 2011) painotetaan keskustelemista avoimesti ja perustellusti työntekijäpuolen kanssa muun muassa yrityksen tilanteesta, talous-, tilauskanta- ja työllisyystilanteesta sekä muutospaineista. Näin kaikilla on asiantuntija A:n mukaan yhteinen näkemys yrityksen tilanteesta sekä palkitsemisen kannustavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä siitä, mihin palkankorotukset perustuvat. Pedagogisista lähtökohdista järkeillen palkkaratkaisujen vieminen yritystasolle avaa yritykselle mahdollisuuden luottamuksen vahvistamiselle, dialogille, vastuunkantamiselle sekä yhdessä tekemiselle, olettaen, että työnantaja on kertonut rehellisesti kaiken yrityksen taloudellisesta tilanteesta, tilauskannasta ynnä muusta.

”Kun vastuuta päätöksenteosta ei vieritetä liitoille, niin yhteinen pelikenttä aukeaa ihan eri näkökulmasta.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Kumpi puoli paikallista sopimista ehdottaa?

Asiantuntija A työnantajapuolelta oli sitä mieltä, että paikallinen sopiminen lähtee lähes poikkeuksetta työnantajan aloitteesta. Hän perusteli näkemystään sopimisen työnantajälähtöisyydestä työnantajan yleisvastuusta liiketoiminnan ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Myös lähes kaikki muut haastattelemani henkilöt sekä asiantuntijoista että yrityksistä sanoivat paikallisten sopimusten olevan myös suurilta osin työnantajälähtöisiä. Ainoastaan yrityksen X pääluottamusmies kertoi paikallisen sopimisen olevan omasta näkökulmastaan katsottuna 50-prosenttisesti työnantajälähtöistä ja 50-prosenttisesti

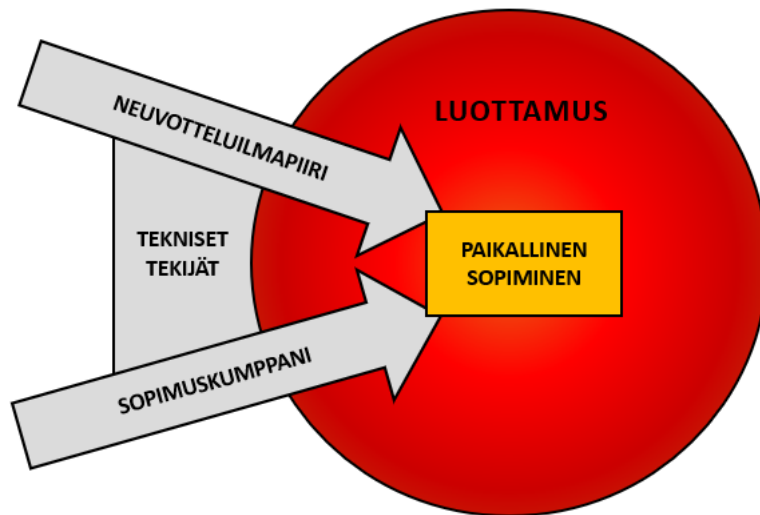
työntekijälähtöistä. Yrityksen Y haastatteluparilla henkilöstöjohtaja & pääluottamusmies ei ollut sanottavaa siitä, kummalta puolen sopimisen aloite lähtee, sillä he tekivät paikalliseen sopimiseen liittyen kaiken yhdessä.

5.2 Mitkä tekijät vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen?

Haastatteluissa nousi sekä yritysten edustajilta että asiantuntijoilta useita seikkoja, mitkä vaikuttivat paikalliseen sopimiseen, sen onnistumiseen sekä sopimusprosessiin. Haastateltavat jaottelivat sekä paikallista sopimista edistäviä asioita että sopimista estäviä tekijöitä. Lisäksi heillä oli ehdotuksia siitä, millaiset seikat tekisivät sopimista helpommaksi. Jaottelin haastateltavien ajatukset neljän eri teeman alle, jotka olen nimennyt seuraavasti:

1. **luottamus** eli luottamuksen merkitys ja luottamukseen liittyvät tekijät sopimisessa,
2. **tekniset tekijät**, kuten yrityslähtöiset tekijät, sopimisen mahdollisuudet sekä sopimisen realiteetit,
3. **neuvotteluilmapiiri**, kuten sopimisen kulttuuri ja vastakkainasettelu sopimisneuvotteluissa,
4. **sopimuskumppani**, kuten neuvotteluosapuolten sopimusosaaminen ja neuvottelukumppaneiden väliset henkilösuhteet.

Alla olevaan kuvioon 3 olen kerännyt yllä mainitsemani paikalliseen sopimiseen vaikuttavat tekijät, joita esittelen seuraavissa alaluvuissa yksityiskohtaisemmin. Koska luottamus on sekä haastattelemini henkilöiden että aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan paikallisen sopimisen mahdollistaja, olen piirtänyt sen kuviossa punaiseksi palloksi, joka liimaa muita kolmea tekijää yhteen.



Kuvio 3 Paikalliseen sopimiseen vaikuttavat tekijät.

5.2.1 Luottamus

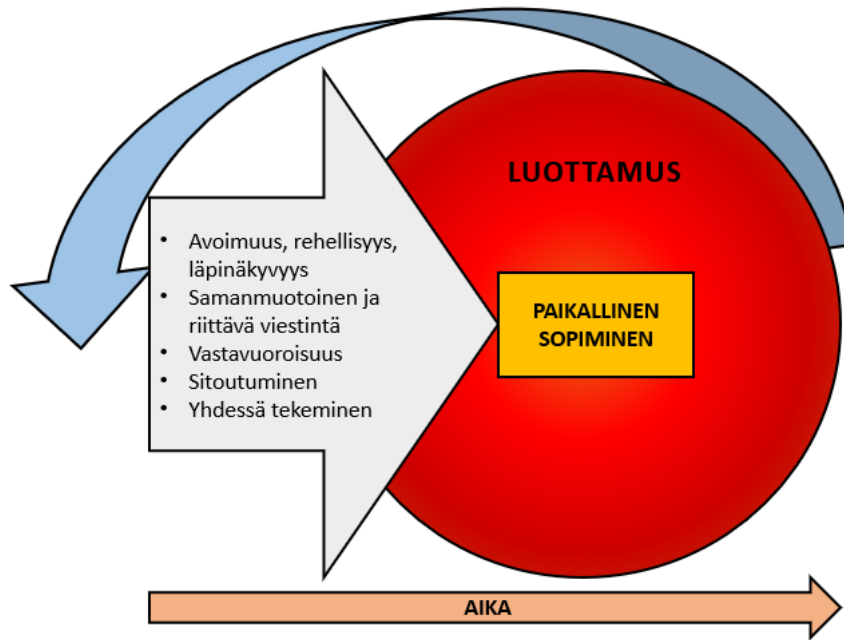
Vaikka tutkimuksessani olenkin teemoitellut paikalliseen sopimiseen vaikuttavat tekijät neljään eri kategoriaan, puhe luottamuksesta toistui lähes jokaisen teeman yhteydessä. Luottamuksen lonkerot kietoutuivat jollain tavalla jokaisen tutkimuksessani esiintyneen teeman sisälle ja ympärille, oli kyse neuvotteluilmapiiristä tai sopimuskumppanista. Jokainen haastatteleistani henkilöistä niin työnantaja- kuin työntekijäpuolelta, piti luottamusta selkeästi tärkeimpänä yksittäisenä elementtinä paikallisen sopimisen onnistumisessa. Tärkeimpinä luottamusta vahvistavina tekijöinä usea haastateltava mainitsi avoimuuden, rehellisyyden, läpinäkyvyyden sekä samanmuotoisen ja riittävän viestinnän. Haastatteluista tulkitsin luottamusta edistäviksi tekijöiksi myös vastavuoroisuuden, sitoutumisen, läsnä olemisen sekä yhdessä tekemisen.

*”Luottamus on niinku avainasia siinä paikallisessa sopimuksessa.”
Hallintojohtaja (yritys X)*

Kuvioon 4 olen kerännyt luottamuksen rakentumiseen liittyviä tekijöitä, jotka nousivat haastatteluissa esiin. Mahdollisesti aiemmin rikottu luottamus näkyy kuviossa sinisenä nuolena. Se vaikuttaa yritystoimintaan heikentävästi, sillä epäluottamus hidastaa

toimintaa ja aiheuttaa kyräilyä. Lisäksi luottamuksen rakentaminen sekä epäluottamuksen korjaaminen vaatii paljon aikaa.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen luottamukseen ja epäluottamukseen liittyviä aspectteja.



Kuvio 4 Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät.

Historia

Iso teema, josta lähes kaikki haastateltavat puhuivat, oli työpaikan historia eli se, miten sopimuksia on sopimisen jälkeen toteutettu. Asiantuntija B (työntekijäpuoli) painotti historian olevan tulevaisuuden sopimisessa hyvin ratkaisevassa roolissa, sillä jos työntekijää oli työuransa aikana useamman kerran ”vedätetty” paikallisen sopimisen nimissä, se oli voinut jättää jälkensä ja paikallista sopimista leimasi tämän jälkeen epäluottamus, vastakkainasettelu ja ristiriidat. Hänen mukaansa paikallista sopimista voitiin ajatella kuin ”lähtemistä kävelemään heikoille jälle” – tarkalleen ei voida ennustaa, miten sopimus lähtee toimimaan yrityksessä. Toisin sanoen asiantuntija B:n mukaan paikallisesti oli

helpompi sopia epävarmoistakin asioista, jos historia ei tuonut negatiivista painolastia sopimiseen.

”...historian kokemuksista ehkä. Jotta saadaan paikallisesti sovittua yhtään mitään niin juuret pitäis viedä aika pitkälle.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

”Et sä tiedä lopputulosta, ennen kuin sä oot vasta kävellyt sen jään päällä. Et luotat siihen, ettei se toinen yritä kusettaa sua joka mutkassa. Niin mitä suurempi luottamus, niin sitä helpompi on sopia paikallisesti. Ja sitä helpompi on sopia niinkun ihan niinkun epävarmoista asioista niinkun paikallisesti elikkä sellasista asioista, joista sä et oikein tiedä et miten tää menee. Ja tota ne epävarmat asiat liittyy esimerkiksi palkan muodostukseen, tuotannollisiin ratkaisuihin, osaamisinvestointeihin, erilaisiin tällasiin työntekijöiden päätösvallan lisäämiseen tai vähentämiseen.”

Asiantuntija B (työntekijäpuoli)

Läpinäkyvyys, avoimuus, rehellisyys ja viestintä

Kaikki asiantuntijat painottivat läpinäkyvyyden, avoimuuden, rehellisyyden ja viestinnän merkitystä sopimistilanteessa ja luottamuksen rakentumisessa.

”Siinä on vaikeampaa löytää sitä luottamusta, että onko työnantaja kertonut kaiken oikein yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tilauskannasta ja muusta.”

Asiantuntija B (työntekijäpuoli)

Yrityksessä Y avoimuudella ja rehellisyydellä viitattiin sekä luottamukseen että viestintään. Henkilöstöpäällikkö ja pääluottamusmies valmistelivat ja tekivät kaikki paikalliset sopimukset yhdessä, omien sanojensa mukaan täyden avoimuuden ja luottamuksen valitessa – heillä oli kummallakin käytössä sama tieto yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä yrityksen kehityssuunnista ja -tarpeista.

”Avoimuus ja rehellisyys on kaiken a ja o, et siitä se lähtee liikkeelle.”

Pääluottamusmies, Henkilöstöpäällikkö (yritys Y)

Myös asiantuntija C otti kantaa avoimuuteen sopimusneuvotteluissa, ja hänen mielestään avoimuus viestinnässä olikin olennainen kysymys siinä, miten sopimista voitiin edistää ja saada aikaiseksi. Hän painotti myös riittävien tietojen saatavuutta molemmille osapuolille sopimusta tehtäessä niin, että kumpikin osapuoli ymmärsi, mitkä tekijät sopimiseen vaikuttivat. Asiantuntija A oli myös sitä mieltä, että avoin viestintä on luottamuksen rakentumisessa yksi tärkeimpiä seikkoja.

”Niin, sehän vaatii sitä, että on riittävästi viestintää ja kaikki se tieto pitää olla yhteistä, joka on relevanttia. Eli läpinäkyvyys joka osapuolelle ois näitä peruskiviä. Koska se tiedonpuute sehän aina tulee aina ja sehän on ykkössyy aina, ettei luoteta eikä haluta tehdä paikallisia sopimuksia. Pitää olla se tunne, että kaikki se tieto mikä on merkityksellistä, on yhteistä ja saatavissa.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Yrityksen X henkilöstöpäällikkö kertoi työnantajan tiedottavan säännöllisesti yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siitä, missä asiakkaiden kanssa mennään. Samaan hengen vetoon hän tosin totesi, että enemmänkin voisi tiedottaa, ja jatkoi olevansa huolissaan siitä, että pääluottamusmies saattoi ymmärtää asiat toisinaan väärin, ja vei siten väärää viestiä kaikille työntekijöille, jolloin ”asiat menivät täysin solmuun”. Hän myös painotti keskustelemisen tärkeyttä, sillä keskusteleminen lisää aina ymmärrystä puolin ja toisin.

”Työnantajan velvollisuus ehdottomasti on aina tiedotusvelvollisuus, et niinku hyvin avoin pitää mun mielestä niinku olla sen työyhteisön. Työnantaja tiedottaa säännöllisesti yhtiön taloudellisesta tilanteesta, missä mennään asiakkaiden kanssa....[viestinnästä huolimatta] jotenkin silti ihmisillä joillakin se ymmärrys menee niinku ihan solmuun. Ne ei niinku ollenkaan, ne ymmärtää sen asian niinku ihan väärin. Ja sitte se ja että mikä valtava niinkun huhumylly tuolla saattaa lähteä niinku vellomaan.”

Hallintojohtaja (yritys X)

Saman yrityksen X pääluottamusmies toivoi, että työntekijät saisivat äänensä kuuluviin, ja että työnantaja kuuntelisi työntekijöitä.

”Kuunnella työntekijöitä ja olla myötämielinen sille, että niinku työntekijätkin saavat äänensä kuuluviin.”

Pääluottamusmies (yritys X)

Yrityksen Y pääluottamusmies viittasi viestinnän samanmuotoisuudella henkilöstöpäällikön kanssa yhdessä tekemiseen ja viestinnän yhteensovittamiseen: henkilöstöjohtaja ja pääluottamusmies mieltivät vastaukset työntekijöiden kysymyksiin paikallisista sopimista omien sanojensa mukaan yhdessä. Sopimukset pystyttiin tekemään yhdessä hyvässä hengessä, ja siten myös vastaukset mahdollisiin kysymyksiin mietittiin yhdessä.

”...tämmönen on käyny monta kertaa, että on tullut ilmi, että tiedonkulku vaikka me kuvitellaan että meillä on äärimmäisen hyvät järjestelmät, meillä on sähköposti, meillä on tiiminvetäjät, meillä on palaverit, jotka on säännönmukaisia, niin aina jostain kumman syystä joku tieto jää kumminkin kulkematta. Et ainoa mikä mun mielestä niinku luo haasteen meille niinku toimia ja saada se työntekijäporukka ja kaikki puhaltamaan yhteen hiileen on se, että se tieto kulkee samanlaisena kun, että niitä tornihuhuja muodostuu aina siitä, että jos joku on saanu tiedon vähänkään eri muodossa...Sitte kun ne [paikalliset sopimukset] on pystytty infoon yhdessä, sit jos on tullu kysymyksiä niin me ollaan päähkäilty vastaus niihin yhdessä aina. Et ei oo niinku sitä, että työnantajapuoli vastaa jotakin ja minä vastaan jotakin vaikka niinkun aika monessa firmassa on edelleen näin.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Yrityksessä Y oli käynyt ilmi, että tiedonkulku säännöllisistä tiimipalavereista, sähköposteista ja äärimmäisen hyvistä järjestelmistä huolimatta ei toiminut toivotulla tavalla, vaan jostain syystä aina joku henkilö jäi tiedotuksen ulkopuolelle. Tästä oppineena yrityksessä oli haastateltavien mukaan panostettu esimerkiksi käytävillä oleviin tiedotustauluihin, intranetin säännölliseen päivitykseen ja avoimuuteen ylipäättään – esimerkiksi paikalliset sopimukset olivat kaikkien luettavissa. Ihmisten väliseen viestintään yrityksen Y pääluottamusmies toivoi lisää kykyä keskustella vaikeistakin aiheista.

”...semmosia avoimia ja myöskin keskustelukykyisiä ihmisiä. Ja kyllä sekin myöskin se että osaa itse keskustella. Et ei oo ei ole aihetta josta ei voi puhua.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Vastavuoroisuus

Yrityksessä X puhuttiin vastavuoroisuudesta periksi antamisen yhteydessä, kun taas yrityksessä Y vastavuoroisuudella viitattiin toisen osapuolen huomioon ottamiseen, priorisointiin ja yhdessä tekemiseen. Vastavuoroisuudella yrityksen X tuotantopäällikkö myös puhui myönnytyksistä – että uskalletaan tulla ulos omista poteroista – *”jotain pitää uskaltaa antaa, jotta jotain voi saada”*. Hän kertoi pohtivansa itse aina ennen neuvotteluita, kuinka paljon ja missä asioissa hän oli valmis joustamaan.

”No ainakin tarvittiin se, että minä annan periksi ja työnantaja tietenkin joutuu antamaan vähän joissakin asioissa periksi.”

Pääluottamusmies (yritys X)

Yrityksen Y henkilöstöpäällikkö haki vastavuoroisuudella hyvän tekemisen ja yhdessä tekemisen tunnetta. Saman yrityksen pääluottamusmies kuvaili vastavuoroisuutta puoleen väliin matkaa tulemisena. Sekä henkilöstöpäällikkö että pääluottamusmies korostivat yhteen ääneen priorisointia ja sitä, että kummallakin osapuolella oli ratkaisussa yhteinen tavoite.

”Tätä tehdään yhdessä! Paikallisessa sopimisessa pitää aina olla niin, että molemmille puolille tulee jotain hyvää.”

Henkilöstöpäällikkö (yritys Y)

”Mun mielestä se on niinku tärkeätä, että niinku jos on tarve saada joku ratkaisu, niin tietenkin siinä pitää olla molempien tarpeet niinku huomioitu, ja sitten me priorisoidaan se niin, että tulee jonkinlainen kompromissi.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Työntekijäpuolen asiantuntija B kommentoi vastavuoroisuutta sellaisista lähtökohdista, joissa kumpikin sopijapuolista koki hyötyvänsä. Kun vastavuoroisuus oli kunnossa, eli kun osapuolet luottivat toisiinsa, jokaista pientä yksityiskohtaa ei tarvinnut lähteä vahvistaamaan. Hän kysyi lopuksi ääneen: *”Kuka haluaa ruveta sopimaan sellaisia asioita, jotka tuottavat vain heikennyksiä?”*

Sitoutuminen

Sitoutumisella yrityksessä X viitattiin omistajien sitoutumiseen ja sitä kautta toiminnan jatkuvuuteen ja hyvän tekemiseen. Hallintojohtaja yrityksestä X korosti, että sitoutuminen pitää osata kommunikoida työntekijöille oikealla tavalla.

”...että tuo sitä luottamusta siihen, että tällä on jatkuvuutta tällä toiminnalla ja halutaan hyvää ja menestytään.”

Hallintojohtaja (yritys X)

Sitoutuminen osana luottamusta näkyi yrityksen X pääluottamusmiehen näkökulmasta työntekijöiden tyytyväisyytenä, sillä hänen mukaansa hyvinvoivat työntekijät ovat työhönsä sitoutuneita, idearikkaita ja innovatiivisia työn kehittäjiä. Yrityksen X pääluottamusmiehen mukaan myös viime vuosina investoituun tehtaaseen oli työntekijöiden puolelta suhtauduttu positiivisesti. Työntekijät olivat kokeneet investoinnin merkinä siitä, että työntekijöiden ”hyvä meininki” on huomattu, osaamista haluttiin kehittää, ja että uutta tehdasta pidettiin tärkeänä. Pääluottamusmiehen mukaan uusi tehdas ja siihen liittyvä ”positiivinen pohinä” oli lisännyt työhyvinvointia ja yhdessä tekemistä.

Yrityksessä Y sitoutuminen tuotiin lähemmäs jokapäiväistä elämää. Yrityksen Y haastateltavat kertoivat, että paikalliset sopimukset tehtiin yhdessä, niistä kerrottiin työntekijöille yhdessä ja myös kysymyksiin sopimuksista vastattiin yhdessä. Henkilöstöjohtaja ja pääluottamusmies kokivat tärkeäksi, että kaikki sopimukset olivat sellaisia, joihin he itse pystyivät sitoutumaan, ja joiden ”takana he pystyivät seisomaan”. Näin he kokivat osoittavansa sitoutumista ja luottamusta muille kollegoille, seisomalla yhdessä rintamassa tehtyjen sopimusten takana.

”Ja sit me yritetään kumpikin ajatella, että tehdään semmosia sopimuksia, mihin itse voi sitoutua ja olla selkä suorana, seistä sen ajatuksen takana. Että mulla ei oo intressi se, että luottamusmies ei voi mennä tuotantoon, koska se listetään tuohon ovensuuhun ja se ei oo kenenkään niinku etu, vaan enempi se, että mä voin olla selkä suorana, luottamusmies voi olla selkä suorana ja me voidaan itse sitoutua

siihen, että on hyvä ratkaisu tai että tää oli paras niistä ratkaisuvaihtoehdoista, mitä meillä oli.”

Henkilöstöpäällikkö (yritys Y)

Yhdessä tekeminen, elämäntilanteiden huomioon ottaminen

Yhdessä tekeminen näkyi haastateltavien mukaan yrityksen Y toiminnassa monin tavoin. Yrityksen Y henkilöstöpäällikkö ja pääluottamusmies kertoivat olevansa joka päivä jollain tavalla tekemisissä keskenään, eivätkä aina pelkästään vastakkaisilla puolilla pöytää miettimässä paikallisia sopimuksia. He kertoivat esimerkiksi aiemmin haastattelupäivänä valmistautuneensa yhdessä tuleviin henkilöstöpäiviin. Henkilöstöpäällikön (yritys Y) mukaan luonteva kanssakäyminen edesauttaa toiseen osapuoleen tutustumista ja keskinäisen luottamuksen vahvistumista.

Työnantajapuolta edustava asiantuntija A toi esiin huomion, että neuvotteleminen on ihmisten välistä keskustelua niin liittotasolla kuin yrityksissäkin. Organisaatiot tai työnantajat eivät neuvottele kollektiivina, vaan ihmiset neuvottelevat keskenään. Jo pelkästään luottamuksen saavuttaminen ihmisten välille vie aikaa.

”Ja sekin vie aikaa sitten ihan hirveen paljon aikaa, että jos sinun ja minun pitäisi nyt yhtäkkiä alkaa luottaa toisiimme.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Perustavanlaatuisina tekijöinä luottamuksen rakentumisessa koko yrityksen tasolla yrityksen Y haastateltavat pitivät työnteon mahdollistamista, yhdessä tekemistä sekä työntekijöiden huomioon ottamista. Yrityksessä oli haastateltavien mukaan kiinnitetty paljon huomiota toimiviin työolosuhteisiin sekä siihen, että eri elämäntilanteissa olevat henkilöt otettiin huomioon.

”...sillon kun tätä yritystä on aikoinaan perustettu, niin silloin sillä ydinporukalla on ollu niin hyvä niin hyvä semmonen niinku tekemisen meininki, että se on pikkuhiljaa niinkun välittynyt kaikkiin ja ja tää tekemisen meininki on lähtenyt niinku johtohenkilöistä...alusta lähtien semmonen niinku johtajien ja omistajien ja henkilöstön

välinen luottamus on jo silloin ollu käytännössä sitä, että pomot on kantanut viikonloppuna pizzaa, kun kaverit on ollu ylitöissä”.

Pääluottamusmies (yritys Y)

”Tää lähtee mun mielestä siitä, että paikallisesti työpaikalla työjärjestelyt pitää olla niinku oikeesti sellasia, että ottaa huomioon eri elämäntilanteissa olevat ihmiset erilaiset mahdolliset, mitenkä nyt meilläkin voi olla tämmöset kausivaihtelut ja sitten myöskin tota erilaiset tota ei normaalit tilanteet niin se pitää miettiä se, että kuinka ne saadaan kaikki yhteen palloon, niin että että se pallo pyörii eteenpäin. Se lähtee vaan siitä, että nää työaikajärjestelyt on ensimmäinen juttu joka pitää mun mielestä jokaisessa yrityksessä pystyä järjestämään.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Tulevaisuuden suunnan ennustaminen oli haastateltavien mukaan auttanut heitä kohtaamaan haasteita. Tämä oli osaltaan myös kasvattanut heidän luottamusta toisiinsa, kun asioista pystyttiin puhumaan avoimesti.

”...ja me osataan jonkin verran mennä eteenpäin etupeltoon. Ja halutaan mennä etupeltoon, että ei ratkota sillon, kun on asia on päällä, vaan yritetään hakea ratkaisuja jo ennen sitä. ”

Henkilöstöjohtaja (yritys Y)

”Ja meil on täs nyt sitte ollu kuinkahan monta kertaa, jos puhutaan et sammutellaanko tulipaloja vai rakennetaanko valmista polkua eteenpäin, niin ehkä me ollaan henkilöstöpäällikön kans lähetty siihen siitä, et me ollaan lähetetty tekemään ratkaisuja siltä kantilta, että niinku nämä tilanteet kun jos sattuu päälle, niin meil on jo toimintamalli olemassa, et meidän ei tarte enää siinä vaiheessa ruveta miettimään että mitäs me nyt tehään. Jos puhutaan ennakoivasta yhteistoiminnasta, niin tää ois ehkä sitä enemmänkin.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

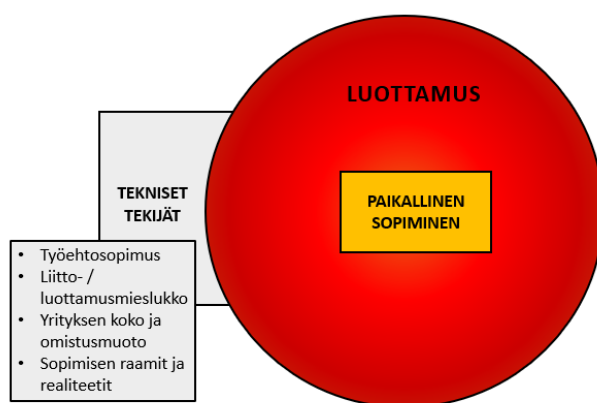
Tämän lisäksi yrityksen Y pääluottamusmies ja henkilöstöpäällikkö olivat sitä mieltä, että kun yrityksen työntekijät pystyivät luottamaan yrityksen kannattavuuteen ja sen myötä säännölliseen palkkatuloon ja paikallisesti sovittujen työjärjestelyiden toimimiseen, luottamuksen rakentuminen mahdollistui entisestään. Samassa yrityksessä painotettiin myös pääluottamusmiehen ja henkilöstöpäällikön läsnäoloa – *”Meillä on aika hyvä tatsi tohon henkilöstöön”*, summasi henkilöstöpäällikkö.

Yrityksessä Y oli viime aikoina keskitytty myös työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. *”Kehittymistä tapahtuu, työntekijöiden osaamiseen luotetaan ja sitä kasvatetaan”,* kertoi henkilöstöpäällikkö. Yrityksen Y pääluottamusmies oli myös sitä mieltä, että kun peruspalikat olivat kohdillaan, myös työpaikan ilmapiiri edesauttaa paikallista sopimista. Tätä näkemystä tukivat kaikki muutkin haastateltavat kummastakin yrityksestä – yhdessä tekeminen edistää työskentelyilmapiiriä ja työpaikan ilmapiiri edistää paikallista sopimista.

”Ja se vaan meni niin, että niinku vanha kansa sanoo, niin metsä vastaa kun sinne huudetaan, niin se tuotti tällasta. Et niinkun kohtelemalla ihmisiä kunniallisesti niin sillä on aika isot tällaset taloudelliset vaikutukset, jotka ei niinku heti ilmene.”
Asiantuntija B (työntekijäpuoli)

5.2.2 Tekniset tekijät

Tässä alaluvussa käsittelen sopimiseen liittyviä teknisiä tekijöitä. Tällaisia teknisiä tekijöitä ovat kuviossa 5 esitetyt tekijät, kuten työehtosopimus itsessään, joka antaa paikalliselle sopimiselle raamit. Teknisiin tekijöihin kuuluvaksi määrittelen myös muun muassa yritykseen kokoon ja omistusmuotoon liittyviä seikkoja.



Kuvio 5 Paikalliseen sopimiseen vaikuttavat tekniset tekijät.

Kummassakin yrityksessä, yrityksissä X ja Y on tehty useita paikallisia sopimuksia. Jäin sellaiseen käsitykseen, että kummassakin yrityksessä ymmärrettiin paikallisen sopimisen

tarkoitus sekä sopimisen vaikutukset. Yrityksessä X oli kipuilltu aiemmin tapahtuneen omistajanvaihdoksen yhteydessä hieman siitä, että paikalliset sopimukset oli uuden omistajan myötä tuotu kirjalliseen muotoon. Aiemmin työntekemisen ehdot oli sovittu suullisesti, ja niitä noudatettiin puolin ja toisin. Sopimusten kirjallinen olemassaolo katsottiin kuitenkin pitkällä tähtäimellä positiiviseksi asiaksi, jotta tulevaisuudessa tiedettäisiin, mistä on sovittu, eikä tulkinnalle jää varaa.

Työehtosopimus, yrityslähtöiset asiat, sopimisen realiteetit

Paikallista sopimista saattoivat vaikeuttaa tekniset esteet, kuten se, mahdollistaako sovellettava työehtosopimus ylipäättään paikallisen sopimisen. Jos työehtosopimus ei mahdollista paikallisesti toisin sopimista, ei sopimista voida tehdä. Työmarkkinoilla esimerkiksi työehtosopimuksena asiantuntija A:n mukaan pidettyä Teknologiateollisuuden ja Teollisuusliiton välistä työehtosopimusta leimaa useiden paikallisesti sovittavien kohtien määrä – niitä on useita kymmeniä.

”Se työehtosopimus on niinku se ensimmäinen asia joka tässä niinku mahdollistaa tai ei mahdollista. Että on tiettyjä toimialoja, joissa on laajasti mahdollista niinku esimerkiksi tää paljon puhuttu [Teknologiateollisuuden työehtosopimus]... Sitte toisena ääripäänä vois niinku ottaa rakennusalan ja tota elintarviketeollisuuden, joissa on niinku aika paljon niinkun asiat on niinku työehtosopimuksen mukaan. Elikä siellä ei oo sellasta kulttuuria oikein muodostunutkaan, että paikallisesti sovitais asioita hurjan paljon toisella tavalla.”

Asiantuntija B (työntekijäpuoli)

Työnantajapuolen asiantuntija C kertoi ns. liittolukon poistumisen helpottaneen paikallisten sopimisten tekemistä, kun sopimuksia ei tarvinnut enää hyväksyttää ammattiliitoilla. Hänen mukaansa aiemmin oli voinut käydä jopa niin, että vaikka yrityksessä olisi saatu paikallinen sopimus aikaiseksi, ammattiliitto oli hyväksyttämisvaiheessa ihmetellyt, miksi kyseessä olevia paikallisia sopimuksia edes tehtiin. Liittolukon poistuttua paikalliset sopimukset jätettiin kuitenkin ns. luottamusmieslukon taakse, eli tällöin esimerkiksi työntekijä ei voinut itse sopia lisäylitöistä suoraan työnantajan kanssa, vaan lisäylityöt tulisi aina hyväksyttää luottamusmiehellä. Haastatteluissa yrityksen X hallintojohtaja piti myös

luottamusmieslukkoa osin täysin turhana ja sopimista hidastava tekijänä esimerkiksi juuri poikkeavien työvuorojen sopimisen osalta.

”Meillä oli viime vuonna ongelma siinä, että meillä oli muutamia henkilöitä, jotka oli jo tehneet 250 tuntia, siis vuoden aikana ihminenhän saa tehdä ilman erillistä sopimusta 250 tuntia ylitöitä, niin sitte meillä oli tarve muutaman ihmisen kanssa sopia siitä, että he saavat tehdä sen plus 80 tuntia lisää elikkäsen 330 tuntia, niin sitä ei saa sopia sen työntekijän kanssa, esimies ja työntekijä, vaan se pitää sopia luottamusmiehen kanssa. Mä en ymmärrä, miksi siinä tarvitaan luottamusmiestä...eli toisin henkilötasolle, että esimies saa alaistensa kanssa sopia pidemmistä työajoista tai poikkeavista työvuoroista tai lisäylitöistä.”
Hallintojohtaja (yritys X)

Haastatteluissa nousi esiin myös yrityslähtöisiä syitä sille, miksi paikallinen sopiminen oli helpompaa tai haastavampaa. Suurimpina heikentävinä tekijöinä kaikki haastateltavat pitivät yrityksen suurta kokoa ja sopimusten tekemistä fyysisesti kaukana yrityksestä. Mitä suurempi yritys, sen hankalammaksi paikallinen sopiminen meni. Yrityksen X tuotantopäällikön (työnantajapuoli) sekä yrityksen Y pääluottamusmiehen (työntekijäpuoli) mukaan isommissa konserneissa ja yrityksissä ongelmana oli se, ettei sopimuksia tehtäessä välttämättä ymmärretty tai edes osattu ottaa huomioon jokaisen yksittäisen tehtaan erityispiirteitä tai työntekemisen kulttuuria. Kummankin yrityksen X ja Y pääluottamusmiehet pitivät suuremmissa konserneissa ongelmana myös sitä, että paikalliset sopimukset saatettiin sanella tehtaille toiselta puolelta maapalloa niin, ettei sopimusprosessiin jäänyt juurikaan neuvotteluvaraa. Pienemmissä yrityksissä pystyttiin yrityksen X pääluottamusmiehen mukaan sopimaan asioista huomattavasti ketterämmin, sillä ihmisten välinen vuorovaikutus oli lähes jokapäiväistä.

”Tai sitten sellanenkin voi olla, et jos sen sopimuksen tekee jotkut sellaiset, jotka ei tiiä siitä niinku työstä mitään, että se tehdään jonakin, vaikka nyt niinku jossakin toisella puolella maapalloa tehdään joku sopimus, mikä koskee nyt sitte vaikka tätä yksikköä, ne ei tiedä sen yksikön toiminnasta tai toimintatavoista niinku oikein mitään, niin kyllä yleensä sellaisella saadaan asiat solmuun. Kun taas puhutaan pienyrityksissä, tommosesta 10 hengen yrityksissä, jossa omistaja ja kaikki kaverit on suunnilleen niinku samassa taskussa kaikki kädet, niin tota nehän elää niinku semmosta pientä elämäänsä siellä. Ne niinku pöydän ääressä puhuu ja huutavat keskenään ja sitte taas kätellään ja lähdetään ja tehdään ja eletään sitä elämää.”

Pääluottamusmies (yritys X)

”No mitä mä vertaan omiin niinku, tuun ehkä vielä vähän isommasta talosta, niin se on niin iso jo, että se kaatuu omaan isouteensa. Eliikkä paikallinen sopiminen on siellä hyvin vähäistä, koska eri yksiköiden tarpeet on erilaisia ja silti yritetään niin sanotusti kattojärjestönä siellä yrityksen sisällä miettiä jotain ratkaisua mikä sopii jokaiseen tehtaaseen, jokaisen paikkakuntaan. Ja kun aletaan miettimään liian isosti ja sit siitä ei tule mitään.”

Henkilöstöpäällikkö (yritys Y)

Haastatteluissa kävi ilmi yrityksen kokoon välillisesti liittyen sopimista haastavana tekijänä myös yrityksen muoto. Yrityksen X tuotantopäällikön ja pääluottamusmiehen, yrityksen Y henkilöstöpäällikön, työnantajapuolen asiantuntija A:n sekä työntekijäpuolen asiantuntija B:n mukaan sopiminen koettiin helpompana pienemmissä yrityksissä, joissa omistajat olivat läsnä. Tällaisissa pienemmissä yrityksissä paikallisen sopimisen sopimisprosessia kuvailtiin sanoin neuvottelu tai keskustelu. Konserneissa sopimista kuvailtiin helpommin tehtaan ulkopuolelta tulevana saneluna. Kaikkien haastateltavien mukaan tämä saattoi johtua siitä, että pienemmissä yrityksissä tunnettiin ehkä yrityksen haasteet paremmin ja ajateltiin enemmän tulevaisuutta. Lisäksi haastateltavat sanoivat, että pienemmissä yrityksissä mietittiin ehkä enemmän sitä, miten työntekijät saatiin pidettyä yrityksessä mahdollisimman pitkään, ja sitä, miten yritys siirtyisi seuraavalle sukupolvelle mahdollisimman mutkattomasti.

”Tietysti meillä on siinä mielessä ehkä helpompaa, kun meillä on täällä sanotaanko nyt, että perheyritys, että meillä on suuretkin johtajat tässä lähellä.”

Tuotantopäällikkö (yritys X)

Sopimisen realiteetit

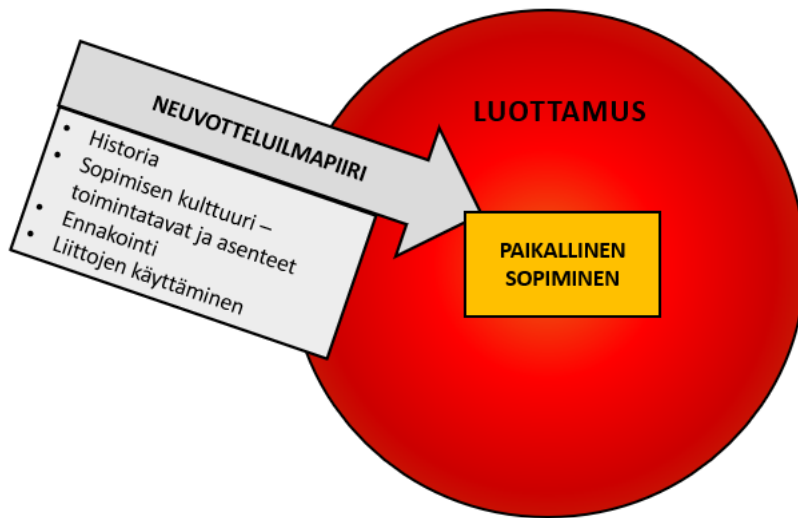
Sopimisen realiteetit eli se, että tiedetään, mistä voidaan sopia ja se, ja että ymmärretään missä sopimisen raamit menevät nousivat esiin sopimusneuvotteluista keskusteltaessa. Lisäksi sopimisen ehdot tulisivat olla hyvin selvät. Lisäksi haastatteluissa todettiin kumminkin puolin, että ymmärrettäisiin olla pyytämättä liikoja – ymmärrettäisiin missä ”hyvän maun rajat menevät”.

Yrityksessä X pääluottamusmies valitteli, että häntä pyydettiin neuvotteluissa tulemaan paljon vastaan jokaisessa asiassa, jolloin lopulta oli vaan *”pakko antaa periksi ja luovuttaa”*. Samaan aikaan hallintojohtaja samasta yrityksestä puuskahti, että työntekijäpuolen pyynnöt olivat välillä melko korkealentoisia. Tuotantojohtaja edelleen samasta yrityksestä kiteytti tilanteen niin, että työntekijän pitäisi osata asettua myös työnantajan asemaan ja ymmärtää olla vaatimatta mitään *”aivan älytöntä”*. Toisaalta työnantajan pitäisi ymmärtää myös työntekijäpuolta vastaavalla tavalla.

Yrityksessä Y sanottiin suoraan, että realiteettien ymmärtäminen eli se, mitä voidaan olettaa toisen osapuolen näkevän järkeväksi ja mistä voidaan järkevien raamien sisällä sopia, oli helpottanut kyseisessä yrityksessä sopimusten aikaansaamista. Yritys Y oli haastateltavien mukaan rakentanut oman sopimuskulttuurinsa niin, että asiat keskusteltiin ja suunniteltiin alusta asti työnantaja- ja työntekijäpuolen kanssa yhdessä.

5.2.3 Neuvotteluilmapiiri

Paikallisen sopimisen onnistumiseen vaikuttaa kaikkien haastateltavien mukaan huomattavan paljon neuvotteluilmapiiri. Ensimmäisenä tekijänä neuvotteluilmapiirin luomisessa haastatteluista nousi esiin sopimisen historia, joka tuntui määrittävän sen, millä tavalla neuvotteluihin asennoiduttiin. Lisäksi keskusteltiin sopimuskulttuurista, asenteista, sopimusprosessiin liittyvästä ennakkoinnista sekä liittojen käyttämisestä neuvottelujen tukena. Alla olevaan kuvioon 6 olen hahmotellut kaikki neuvotteluilmapiiriin liittyvät sopimista eteenpäin vievät tekijät, jotka haastatteluissa nousivat esiin. Kuvioon olen myös lisännyt kaikkia tutkimukseni teemoja yhteen liimaavan luottamuksen.



Kuvio 6 Neuvotteluilmapiiriin vaikuttavat tekijät.

Sopimisen kulttuuri

Merkittävimpana sopimiseen vaikuttavana tekijänä neuvottelutilanteessa haastateltavat pitivät työpaikan sopimiskulttuuria eli tukeeko esimerkiksi työpaikkakulttuuri sopimus-ten tekemistä. Asiantuntija B (työntekijäpuoli) kertoi haastattelussaan, että nimenomaan työpaikan toimintatavat, kulttuurihistoria ja asenteet ratkaisevat viime kädessä sen, annetaanko sopimiselle edes mahdollisuutta. Asiantuntija C työnantajapuolelta oli samaa mieltä ja pohti lisäksi, että monelta alalta sopimisen kulttuuri puuttuu kokonaan. Jos työpaikkakulttuuria oli aiemmin kyetty rakentamaan sopimisystävällisempään suuntaan, niin sopimistilanteen tullessa ajankohtaiseksi asioita oli jo hieman valmiiksi pohjustettu ja ajateltu.

”Mutta jos siihen rakennettais sellainen neuvottelun ja sopimisen kulttuuri, niin silloinhan se ois helppoo. Sitten kun tulee niitä tilanteita, mitkä vaatii niitä sen sopimisen, niin se on valmiiksi sitten pohdittu. Kaikki tietää missä ollaan ja no ei välttämättä aina, tiedä kukaan ei tiedä missä ollaan, mutta on pohjustettu.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Ennakointi

Tuotantojohtaja yrityksestä X kertoi neuvotteluihin valmistautumisen edistävän sopimista. Hänen mielestään sopimusneuvotteluihin valmistautuminen oli tietysti työpaikkakulttuurinenkin asia, mutta enimmäkseen hän ihmetteli, minkä vuoksi neuvotteluihin ei tultu valmistautuneena, tai miksi kellään ei ollut mukana mitään esitystä, josta voisi heti lähteä keskustelemaan. Hän epäili, että valmistautumattomuudessa voisi olla kyseessä myös neuvotteluilmapiirin tunnustelusta ja siitä, ettei uskallettu ehdottaa mitään – ”ei haluta näyttää kortteja toiselle etukäteen”. Jos toinen osapuoli oli valmistellut yhdenlaisen sopimusluonnoksen ja näytti sen vastapuolelle, herää epäily, olisiko vastapuoli ollut kuitenkin valmis tulemaan vastaan enemmän kuin luonnoksenteikijä oli itse ajatellut, jos sopimusluonnosta ei olisi alun perin näytetty vastapuolelle. Tämän tyyppinen kyräily sopimisen alkutaipaleella juonsi tuotantojohtajan mukaan juurensa luottamuspulasta sekä organisaatiokulttuurista.

”Jos toinen on heti sitä mieltä, niin mennään näin, niin sit jää kaivertamaan, että olisinko mä voin saada enemmän, mutta niinhän se aina. Jos sä autonkin ostat ja sanot, että et mä maksan siitä näin paljon, ja myyjä sano et okei näin, no niin kävi näin.”

Tuotantojohtaja (yritys X)

Yrityksessä Y suhtauduttiin ennakointiin täysin päinvastaisesti. Keskusteltaessa sopimisen prosessissa yrityksen Y henkilöstöpäällikkö kertoi, että yrityksen johto tiedotti häntä hyvin tulevaisuuden suunnitelmista, jolloin hän pystyi keskustelemaan tulevista suunnitelmista etukäteen pääluottamusmiehen kanssa, eivätkä mitkään asiat tulleet heille kummallekaan yllätyksinä.

”Me molemmat halutaan, että yritys jatkaa täällä ja menestyy hyvin, niin tehdään toimenpiteitä siihen suuntaan. Ja tuotannonpuolen johto on kyllä kans sitoutunut siihen, että se pitää meitä hyvin tiedossa aina, että mitä on milloinkin menossa.”

Henkilöstöpäällikkö (yritys Y)

Liittojen käyttäminen sopimusprosessissa

Kaikissa haastatteluissa kommentoitiin myös työnantaja- ja ammattiliittojen käyttämistä sopimusprosessin yhteydessä. Kummassakin yrityksessä nähtiin tarkoituksenmukaisena selventää sopimusten sisältöä ja sanamuotoja omista liitoista, sillä kummaltakin osapuolelta vaaditaan valtavan paljon osaamista, jotta sopimukset osattaisiin tehdä asianmukaisesti.

”Eli tähän pyrittiin tähän sopimukseen liittojen avustuksella hakemaan kaikki ne elementit, ettei tuu tilanteita, et me olla tästä asiastaankaan sovittu.”
Hallintojohtaja (yritys X)

Ammattiliiton käyttämisestä apuna sopimusprosessissa nousi mielenkiintoinen epäluottamuksen vivahde yrityksen X työntekijäpuolelta: ammattiliittoa käytettiin silloin, kun uskottiin työnantajan tekevän väärin työntekijöitä kohtaan.

”Aina jos mulle tulee jotakin paperia, niin aina mä käytän ne liitossa, että mä aina pelkään, että siellä voi olla joku rotankolo tai joku sellanen, mitä mä en itse niinku huomaa.”
Pääluottamusmies (yritys X)

Yrityksessä Y oman sopimusosaamisen koettiin olevan tarpeeksi korkealla tasolla, eikä liiton tukea sopimusprosessissa tarvinnut välttämättä edes käyttää. Yrityksen Y pääluottamusmies kertoi oman kokemuksensa perusteella yritysten ulkopuolisten henkilöiden suorastaan sekoittavan enemmän tilannetta kuin auttavan sopimisen toteutumista. Myös pääluottamusmies yrityksestä X oli asiasta samoilla linjoilla, sillä hänen mielestään ulkopuoliset henkilöt, jotka eivät edes tunteneet yrityksen toiminta- tai työnteon tapoja, sekoittivat sopimista hyvin helposti.

”Ne oli ehkä vaan sellasia pienet periaatteelliset jutut, mitkä tuli, mut nekin tuli enemmänkin meidän liitot ohjeisti meitä niinku hirveen periaatteellisesti toimimaan oikein joissain tietyissä asioissa, että nämä pitää olla näin siellä meidän mielestä...sieltä ehkä tuotiin enemmän paineita semmosia että niinku hirveetä väentömomenttia siihen meidän neuvottelupöytään. Mutta jos mietitään, että me kuitenkin valmisteltiin jo 2015 niin kolmeen vain neljään eri kertaan työaikapankkia.

Mut eihän sitä ikinä valmista tuu, kun se tuntu, että molemmista liitoista oli kolme neljä eri äijää molemmilta puolilta pöytää sohlaamassa meidän soppaa, ni musta tuntuu et se meni vaan enemmän ja enemmän sekaisin joka kerta kun tuli joku asiantuntija sinne sekoilemaan. Ni yhtäkkiä ruvettiin kattomaan niitä papereita niin ei tää ollu yhtään sitä mitä meidän piti hakee et se näytti joltain aivan muuta mitä me lähdettiin hakemaan. Se oli jotain ihan muuta. Ei se ollu enää se mitä tarvittiin.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Yrityksen Y henkilöstöpäälliköllä ja pääluottamusmiehellä vaikutti olevan vahva luottamus toisiaan ja yhteistä tekemistä kohtaan.

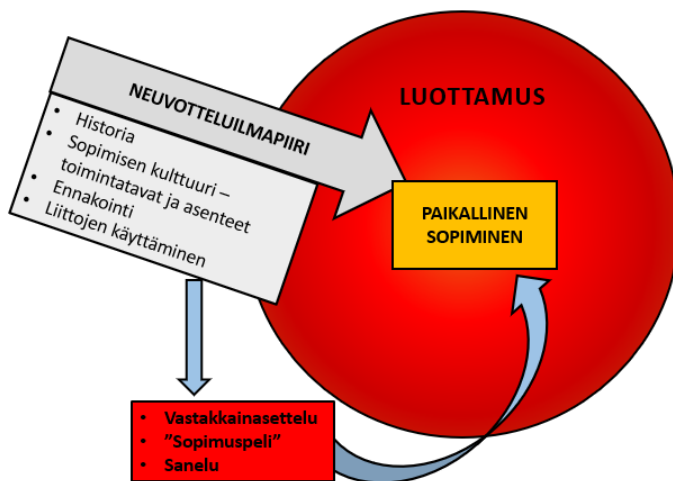
”No jos mä soitan tänne meidän liittoon, ne sanoo näin ja ku sä soitat Teknologia-liittoon ne sanoo näin. Mitä jos jätetään vaan väliin, kun me tiedetään, et miten ne vastaan.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Vastakkainasettelu, ”sopimuspeli” ja saneleminen

Seuraavaksi tarkastelen sitä, mitä tapahtuu, kun historia ja muut neuvotteluilmapiiriin vaikuttavat tekijät eivät ole luoneet luottamuksellista pohjaa neuvotteluilmapiiriin rakentumiselle. Yrityksen X haastatteluissa kaikki haastateltavat mainitsivat toistuvasti vastakkainasettelun. Pääluottamusmies yrityksestä X lisäsi vielä ”sopimuspelin” neuvotteluita haittaavana tekijänä. ”Sopimuspelillä” työntekijäpuoli viittasi työnantajapuolen ”kiusantekemiseen” tilanteessa, jossa työntekijäpuoli koki tulleen väärinkohdeksi.

Jos neuvotteluilmapiiriin vaikuttavat tekijät olivat jollain tavalla balanssissa keskenään, vastakkainasettelu, ”sopimuspeli” ja saneleminen eivät nousseet neuvotteluilmapiiriä heikentäviksi tekijöiksi (ks. kuvio 7). Tällöin neuvotteluissa päästiin lähes mutkitta paikalliseen sopimukseen. Jos neuvotteluilmapiiriä puolestaan haittasivat vastakkainasettelu ”sopimuspeli”, sopimusneuvottelut saattoivat pidentyä ja aiheuttaa haastateltavien mukaan kyräilyä ja epäluottamusta.



Kuvio 7 Vastakkainasettelu paikallisessa sopimisessa.

Vastakkainasettelu

Yrityksessä X kaikki kolme haastateltavaa eli kaikki paikallisesta sopimisesta vastaavat henkilöt kertoivat, että heillä oli tavallaan ymmärrys siitä, että neuvotellaan ja yritetään hakea yhteisiä reunaehtoja määrätyille asioille. Silti neuvottelut alkoivat aina jostain syystä ”ääripäistä” – sovittavan aiheen ympärillä oli aina ”kilometrejä välissä”. Tämä yritystystä repivä vastakkainasettelu minkä tahansa sovittavan asian ympärillä aiheutti haastateltavien mukaan yrityksen sisällä valtavia riitoja sopimusasioiden ympärillä, paljon mielipahaa, henkisiä haavoja sekä paljon turhautumista.

”Onhan siinä valtavasti kipuilua, niinku sellaista jännitettä sen, niinku sen neuvottelumaaston ympärillä, että kuka hakee ja mitä etuja, ja kenen etuja tässä nyt ajatellaan. Ja aina se lähtötilanne jonkun asian ympärillä on niin, että siinä on kilometrejä väliä. Me ollaan äärimmäisen kaukana toisistaan. Ei luoteta siihen et työntekijä vois olla niin sanotusti hyvät jauhot pussissa liikenteessä tän asian kanssa, et täs on pakosti joku ketunhätä kainalossa, et meiltä viedään taas jotain.”
Hallintojohtaja (yritys X)

”Mitä etuja meiltä viedään pois: euroja vai vapaa-aikaa? Mitä meiltä taas riistetään? Kenen agenda paikallisilla sopimuksilla ajetaan?... me ollaan niin kaukana toisistamme, että se kestää se matka siihen, että että tullaan siihen kohtaan, että voidaan vihdoinkin tehdä se sopimus.”
Pääluottamusmies (yritys X)

”Mutta pääsääntöisesti nyt lähetään, että no tullaan ensimmäiseen neuvotteluun, niin ollaan täysin ääripäissä, ja sitten ollaan siinä eka päivä.”

Tuotantopäällikkö (yritys X)

Yrityksessä Y paikallisista sopimuksista oli pyritty yhteisesti viestimään työntekijöille jo prosessin aikana. Sopimuskumppaneilla oli omien sanojensa mukaan vahva tahto tehdä sopimukset yhdessä, viestiä niistä yhdessä ja osoittaa siten, että he seisoivat yhdessä rintamassa.

”Mutta että nyt esimerkiksi kerättiin aika paljon erilaisia asioita mistä oltiin paikallisesti sovittu ja ne oli, koettiin että ne on niin iso asia, että me haluttiin halutaan kertoa kaikille samaan aikaan samanmuotoisena. Kaikille yhtä aikaa. Ja että me kumpikin, jotka ollaan oltu näitä sopimuksia tekemässä, niin ollaan paikalla, et seistään niitten sanojen takana...Että mutta sekin on mun mielestä ihan hyvin mennyt näin, että ollaan yhdessä pystytty tekemään niinku nämä sopimukset hyvässä hengessä.”

Henkilöstöpäällikkö (yritys Y)

”Sopimuspeli”

”Sopimuspeli” saattoi myös pidentää sopimusneuvotteluita, ja pitkät neuvotteluajat nähtiinkin yrityksessä Y sopimusprosessia heikentävänä tekijänä. Yrityksen X hallintojohtaja mainitsi pitkän neuvotteluajan olevan jossain tilanteissa jopa hyväkin asia, mutta jos kaikki neuvottelut kestivät useita vuosia ja neuvotteluilmapiiriä leimasi vahva negatiivisuus, sopimusneuvotteluista tuli todella uuvuttavia. Tällöin ylipitkät neuvotteluajat saattoivat johtaa hallintojohtajan mukaan helposti huolimattomuuksiin.

Yrityksen X haastatteluissa nousi esiin ”sopimuspeliin” viitannut tilanne. Sen taustalla oli aiemmin osapuolten välille työnantajan aloitteesta saatu paikallinen sopimus, jossa oli sovittu lyhyemmistä ilmoitus- ja täytöntöönpanoajoista kuin YT-laissa. Asiakkaiden ilmoittaessa yhtäkkiä, etteivät he tilaakaan mitään, töiden loppuminen ja lomauttamistarve on välitön. Tilanteesta kertoivat yrityksen X hallintojohtaja ja pääluottamusmies erikseen, toisistaan tietämättä. Esimerkin tilanne alkoi siitä, kun työnantaja huomasi itse

tehneensä virheen työaikojen suhteen ja pidensi ilmoitusluontoisesti kertarysäyksellä työntekijöiden työaikaa TESin säädösten mukaisiksi. Tästä suivaantuneena työntekijäpuoli irtisanoi, omien sanojen mukaisesti kiusallaan, aiemmin tehdyn sopimuksen YT-lakia lyhyemmistä ilmoitus- ja täytöntöönpanoajoista. Työnantajapuoli puolestaan suuttui valtavasti tästä irtisanomisesta. Valitettavasti tämä tapahtuma vaikuttaa kyseisessä yrityksessä edelleen luottamukseen neuvottelutilanteissa.

Saneleminen

Sanelemista kuvattiin jo aiemmin yrityksen koon ja muodon yhteydessä. Haastateltavat kertoivat isojen konsernien paikallisen sopimisen tuntuvan tehtaan ulkopuolisena sanelemisena. Yrityksen X pääluottamusmies kertoi lisää esimerkkejä siitä, millä tavoin sopimistilannetta voitiin heikentää. Hän koki työnantajapuolen toimivan sopimustilanteissa hyvin usein niin, että he *”latelivat ja sanelivat sopimuksen sisällön ja olettivat työntekijäpuolen hyväksyvän sopimusluonnoksen sellaisenaan”*.

”Suurin este paikalliselle sopimiselle on työnantajapuoli mä sanoisin, koska ei niillä ole mitään halua sopia, tai sitten se sopiminen on niiden mielestä sellaista, että ne latelee näin, että asia on näin näin ja näin, että otatteko? No työntekijäpuoli sanoo, että no ei me oteta, ni sit ne sanoo, et no okei, ei sit sovita mitään. Eihän se ole mitään sopimista, sehän on silloin sanelua...että ei käytetä mitään sanelua, uhkailua tai mitään tällöisiä keinoja, mitkä ei siihen neuvottelupöytään kuulu.”
Pääluottamusmies (yritys X)

Asiantuntija A (työnantajapuoli) kertoi valmistelun sopimusvalmisteluissa olevan hyvin haasteellista: Toiselle osapuolelle ei saisi tulla sellaista tunnetta, ettei sopimusneuvotteluissa jäisi yhtään neuvotteluvaraa. Jos työnantaja toi pöytään ikään kuin liian valmiin neuvottelutavoitteen, se saattaisi työntekijän mielestä vaikuttaa sanelulta. Sanelusta voidaan siis vetää suora linkki liialliseen sopimusneuvotteluiden valmisteluun. Liian vähäinen valmistelu saattoi puolestaan pidentää neuvotteluaikoja ja edesauttaa ”kissa hiiri -leikin” alkamista sopimisen ympärillä.

”Se oli aluksi aika paljon sitä, että mulle tultiin valmis paperi ja sanottiin, että näin. Ja sitten kun mä sanoin, että no ei, niin sitten syytettiin mua, että kun ei meillä pystytään mitään paikallisesti sopimaan.”

Pääluottamusmies (yritys X)

”Mut sitte jos lähetään siitä, että malliin tämä, että meillä on tommonen tarve, nimi alle vaan, niin onko se sitten sopimista?”

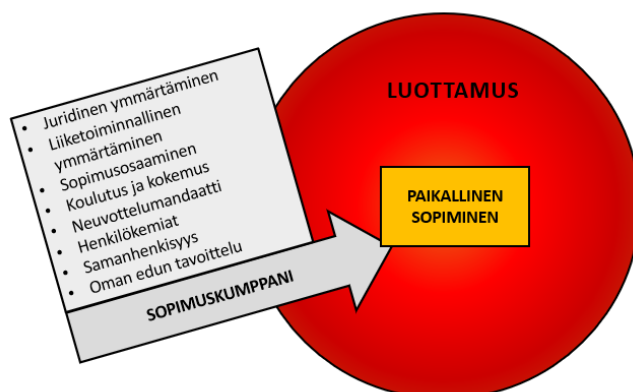
Pääluottamusmies (yritys Y)

”Sillonhan se toimis, mut ku kiire on ja tää ennakointi on haasteellista vaikka se olis niinku tiedostettukin asia niin sitten tulee eteen sitten se tilanne että työnantaja tuo liian valmiin neuvottelutavoitteen, jossa ei sitten enää olekaan sopimisen varaa.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

5.2.4 Sopimuskumppani

Haastatteluissa nousi esiin sopimuskumppaniin liittyviä asioita, jotka vaikuttivat sekä paikallisen sopimisen prosessiin että sopimisen onnistumiseen. Tällaisia asioita olivat muun muassa sopimuskumppanin juridinen ja liiketoiminnallinen osaaminen, sopimusosaaminen, koulutus ja kokemus, henkilökemiat sekä mandaatti neuvotella. Alla olevaan kuvioon 8 olen kerännyt kaikki sopimuskumppaniin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen.



Kuvio 8 Sopimuskumppaniin liittyvät tekijät.

Juridinen ymmärtämättömyys siitä, mistä ollaan sopimassa, siitä mihin sopimus johtaa tai siitä, mihin sopimus velvoittaa saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että hyvätkin asiat jäävät sopimatta. Asiantuntijan C (työnantajapuoli) mukaan työnantajapuolella ei välttämättä ollut riittävästi tietoa siitä, mistä asioista työehtosopimus mahdollistaa sopimisen toisin. Hallintojohtaja yrityksestä X vahvisti asiantuntija C:n kommentin nostamalla esiin työnantajapuolen ymmärtämättömyyden siitä, mistä saatiin sopia, millä tasolla voitiin sopia tai miten sopimuksia ylipäätään tehtiin. Hallintojohtaja lisäsi, itse sopimuksia nyt jo vuosia tehneenä, että alussa sopiminen oli hyvin hankalaa, mutta vuosien myötä sopimusosaaminen oli kasvanut valtavasti – juridiikka ja sopimuselementit olivat selkiytyneet ja sopimus pohjat olivat muodostuneet todella hyviksi.

*”Pakko hakee asiantuntija-apua, koska ei millään voi kaikkea työpaikalla osata, koska nää on niinku kuitenkin sellasia nyanseja tällaset paikalliset sopimiset.”
Hallintojohtaja (yritys X)*

Asiantuntija A (työnantajapuoli) lisäsi sopimusprosessia estäväksi tekijäksi myös työntekijäpuolella sopimusosaamiseen liittyvät ongelmat, jotka koskivat lähinnä kouluttamattomuutta, kokemuksen puutetta tai juridisen kielen vaikeaselkoisuutta.

*”Osapuolilla ei ehkä ole riittävästi tietoa siitä, että mistä voidaan sopia. Et sekin oli, et senkin huomas, että työnantajapuolikaan ei ollu niin kuin kartalla siitä, että mistä kaikesta työehtosopimus mahdollistaa, että voidaan paikallisesti sopia toisin.”
Asiantuntija C (työnantajapuoli)*

*”Työntekijäpuolella se ongelma on paikallisen sopimuksen tekijöillä ei oo osaaamista. Sanotaanko nyt vaikka, että juridinen tekstimaailma on niille vaikka tosi vaikea, et siellä on ammattikoulun käyneitä jätkeä, jotka ei edes ymmärrä tiettyjä sanoja ja niiden merkityksiä slangia, juridiikka kieltä ja sopimuksen velvottavuuksia. Eli tavallaan kauheen vaikee niinku pistää sellanen tyyppi tekemään sopimusta ja sit sille laitetaan joku paperi kouraan, että nimi alle ja sä et tarkalleen ottaen niinku tiedä, että mitä tää kaikki tarkoittaa.”
Asiantuntija B (työntekijäpuoli)*

Yritys Y:n kummatkin haastateltavat totesivat kokemuksen tuoneen paljon positiivista sopimusneuvotteluihin, sillä ymmärrys siitä, millä tavalla asioista kannatti lähteä keskustelemaan tai miten sopimusalue kannatti rajata, toi nopeutta sopimusneuvotteluihin.

Sopimusosaamisen lisäksi suureksi tekijäksi paikallisen sopimisen onnistumisessa nousi myös sopijakumppanin mandaatti neuvotella. Jos sopijakumppanilla ei ollut valtaa neuvotella, hän joutui jatkuvasti viemään vastapuolen uusia sopimusehdotuksia hyväksyttäväksi korkeammalle tasolle ja sopimusprosessi hidastui väistämättä. Tuotantojohtaja (yritys X) sanoi käyvänsä keskustelut työnantajapuolella sopimusraameista ja marginaaleista, joiden sisällä hänellä oli oikeus neuvotella työntekijäpuolen kanssa. Tämän jälkeen hän pystyi päättämään itse näiden yhteisesti määriteltyjen raamien sisällä, mistä hän oli valmis joustamaan tai mikä oli ehdoton raja, josta hän ei neuvotellut. Neuvotteluman-
daatista ja vallasta neuvotella oltiin täysin samaa mieltä toisessakin yrityksessä.

”Ensimmäinen juttu on se, että pitää suoran johdon antaa luottamus sille nimetylle neuvottelijalle, että silloin myöskin oikeesti mahdollisuus neuvotella.”
Pääluottamusmies (yritys Y)

Asiantuntija A (työnantajapuoli) kiteytti sopimuskumppanin sopimusosaamisen, mandaatin ja aikapulasta johtuvan heikon johtamisen: hänen mukaansa paikalliset sopimukset tehtiin yleensä tehtaassa tehtaanjohtajan tai tuotantopäällikön toimesta, jolloin juuri tämän keskijohdon paikallisen sopimisen osaamista tulisi vahvistaa.

”Mut sitten jos aatellaan, että toimitusjohtaja on sitä mieltä että näin ja näin, luottamusmies on siellä toisessa päässä, mut asiathan toimeenpanee se väliporras. Siellä on tehtaanjohtajaa, tuotantopäällikköä ja muuta tällaista. Heillä ei ole aikaa, heillä ei ole oikein valtuutuksia tai ne on epäselviä, he jäävät sellaseen välitilaan, että he miellyttää molempia osapuolia, omistajaa ja pääluottamusmiestä. Ja arvata saattaa, kumpaa ne enempää miellyttää sitten viime kädessä, koska käytännössä ne sanoo työntekijöille, että näytellään nyt, että ollaan tehty jotain muutosta tässä asiassa, ja se homma jää vaillinaiseksi. Eli tämä on yksi semmoinen heikko lenkki tässä paikallisen sopimisen räjähdyksmäisessä kasvussa, että tuota on liian kiirettä. Näillä on toimitusaikataulut ja materiaaliongelmia ja kaiken maailman käytännön rutiineja näillä välijohtoilla. Niillä pitäis olla enemmän resursseja siis

aikaresursseja ja johtamisessa. Ja että he raportoivat siitä, että millä tavalla he ovat edistäneet paikallista sopimista.”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Haastateltava A työnantajapuolelta nosti esiin myös työntekijäpuolen liiketoimintaymmärryksen. Hänen mukaansa työntekijät teollisuushallissa olivat kouluttautuneita niihin tehtäviin, joita tekivät, eikä heillä välttämättä ollut liiketoiminnallista ymmärrystä yrityksen toiminnasta. Joskus luottamusmieheksi työntekijäpuolelta nousikin henkilö, jolta puuttui liiketoiminnallinen osaaminen ja ymmärrys, mikä saattoi aiheuttaa asiantuntija A:n mukaan ongelmia siinä, ettei luottamusmies välttämättä ymmärtänyt sitä, miksi paikallisia sopimuksia kannattaisi tehdä.

”Jos tätä [tunnusluvut ja kilpailija-analyysi] käydään huolellisesti käydään työntekijöiden kanssa läpi, niin ne ensin varmaan kättelee kengän kärkeä, kun eivät ymmärrä. Kun ei puhuta samaa kieltä”.

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Henkilöiden väliset suhteet

Lähes jokainen haastateltava toi esiin sopijakumppaneiden keskinäisen suhteen sopimisen onnistumisessa. Jos sopimuskumppaneiden keskinäiset olivat tulehtuneet, oli sopiminen kovin hankalaa ja tilanteeseen saattoi sotkeutua paljon tilanteeseen kuulumatonta kielteisyyttä.

”Kun mennään sinne yritystasolla, ni jos on niin, että luottamusmies ja työnantajan edustaja ei tule toimeen keskenään, että siinähan se sitten on aika hankalaa.”

Asiantuntija C (työnantajapuoli)

”Ja ehkä sekin tuo lisämausteen tähän, että kemiat meillä näiden asioiden ympärillä on aika haastavat ja ollaan molemmat vielä niin, että me ei siedetä toisiamme. Lähtökohtaisesti me ollaan niin täysin erilaisia tyyppejä, niin me ollaan niinku täysin vastakkaisilla puolilla. Minä en ymmärrä häntä ja hän ei ymmärrä minua ja se aiheuttaa niinku hirveesti sellasta turhaa niinku negatiota siihen neuvotteluun.”

Hallintojohtaja (yritys X)

Sopimuskumppanin asenne toiseen sopijakumppaniin sekä itse sopimiseen mainittiin myös lähes jokaisessa haastattelussa. Kärjistyneimmät asenteet sopijakumppaneita kohtaan oli yrityksessä X, jossa hallintojohtaja kertoi olevansa aina oikeassa ja pääluottamusmies ei puolestaan aikonut joustaa neuvotteluissa lainkaan. Tilanne näiden kahden neuvottelukumppanin kanssa eskaloitui osapuolten mukaan muutama vuosi sitten (aiempi tilannekuvaus paikallisesta sopimuksesta lyhyemmistä ilmoitus- ja täytäntöönpanoajat kuin YT-laissa) täydelliseen luottamuspulaan sekä sopimusneuvotteluiden jäätymiseen. Tähän päivään mennessä tästä oli toivuttu jo niin, että sopimuskumppanit pystyivät tervehtimään toisiaan tehtaan käytävillä.

”Mä oon sitä mieltä, et mä oon aina oikeessa ja muut on väärässä, ni kyl, että se on varmaan ollu se negatiivinen elementti siinä mun, kun mä oon ruvennut näitä neuvottelemaan, kun mä oon mennä sinne sillä tavalla, että tää on nyt tää jumalan sana, nyt tällä tavalla ja näin pitää sopia.”

Hallintojohtaja (yritys X)

”Ehkä se aluksi oli tietty itselläkin oli semmonen että lähti vähän ehkä liika, liika sellasella jyrkällä asenteella kaikkeen, niinku sillä lailla, että perkeles että minähän en sitten anna periksi.”

Pääluottamusmies (yritys X)

Yritys Y:n pääluottamusmies kertoi esimerkin naapuriyrityksessä vallitsevasta asenteesta paikallista sopimista kohtaan. Siellä paikallista sopimista pidettiin lähinnä hankalana. Koska vanha tapa toimi mainiosti ja aina oli tehty tietyllä tavalla, niin miksi muuttaa hyväksi havaittua tapaa millään tavalla?

”Mut jos on niinku oikeesti 30 vuoden patoutumia, et aina on tehty näin niin ootko sä valmis sillon kokeilemaan mitään jos sanot aina tehny näin. Mitenkä semmosen ihmisen kanssa vois edes keskustella mitään, eihän se ei hyväksy mitään muuta kuin oman näkemyksensä.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

Yrityksen Y pääluottamusmiehellä oli myös ratkaisu henkilösuhteiden rasittamiin sopimusprosesseihin. Hänen mielestään parasta olisi vaihtaa neuvottelevat osapuolet, sillä

ei ollut kenenkään etu, jos neuvotteluosapuolet käyttivät aikansa sopimisen sijaan kyräilyyn.

”Se on yksinkertaista, silloin pitää panna ne tyypit vaihtoon, jotka siellä neuvottelee.”

Pääluottamusmies (Yritys Y)

Samanhenkisyys

Pääluottamusmies (yritys Y) toi esille sopimista edistävänä tekijänä myös työpaikalla vallitsevan ”samanhenkisyyden sekä samanikäisyyden”. Vahva samanhenkisyys työntekijöissä, niin työntekijä- että työnantajapuolella, mahdollisti pääluottamusmiehen mukaan sen, että ihmiset ajattelivat ehkäpä enemmän ”ajan hengen” -mukaisesti. He elivät ”tässä päivässä” ymmärtäen maailman markkinoiden ja yrityksen mahdolliset muutospaineet ja olivat valmiita joustamaan. Tällaiselle vahvasti samanhenkiselle työpaikalle hakeutui pääluottamusmiehen mukaan helposti myös uusia samanhenkisiä työntekijöitä. Joku voisi puhua samanhenkisyydestä myös työpaikkakulttuurina, siitä miten juuri meillä tehdään ja meillä ajatellaan. Samanikäisyydellä sopimista edistävänä tekijänä haastattelussa tarkoitettiin työntekijöitä, sekä työnantaja- että työntekijäpuolelta, jotka ymmärsivät paremmin toisiaan siksi, että elivät samassa elämäntilanteessa.

”Tällaiset ihmiset ymmärtävät, että maailma muuttuu ja he ovat valmiita oppimaan ja kokeilemaan uusia asioita.”

Pääluottamusmies (yritys Y)

”Me ollaan suurin piirtein siinä samassa ja eletään siinä samassa elämän tilanteessa kun he, niin me varmaan ajatellaankin niin osittain samalla tavalla kuin he.”

Henkilöstöpäällikkö (yritys Y)

Oman edun tavoittelu

Viimeisenä asiana sopimuskumppanista nousi kummassakin yrityshaastattelussa esiin sopijaosapuolten ajatusmaailma eli miten kaukaa äärilaidoista oman edun tavoittelu voi lähteä ja kuinka röyhkeästi ”sopimuspeliä” uskallettiin pelata. Ensin mietittiin omistajia, jotka ajattelivat ainoastaan itseään ja yritystään tekemällä työntekijöiden kanssa mahdollisesti jopa tyhjiä lupauksia. Toisaalta tuotiin esille myös luottamusmiehen toiminta ja se, edustiko luottamusmies yrityksen henkilökunnan näkemystä vai mahdollisesti oman ammattiliittonsa näkökulmaa.

Haastateltavat miettivät myös isompien yritysten toimitusjohtajien kausia ja sitä, miten ne vaikuttivat mahdollisesti johtajien kiinnostukseen rakentaa kestäviä ratkaisuja – vai rakennettiin vain jotain, mikä kestäisi vain ”ensimmäiseen rankkasateeseen” saakka. Asiantuntija A (työnantajapuoli) kärjisti esimerkkitalanteeksi konsernien toimitusjohtajien sopimuskaudet, joiden takia toimitusjohtajat eivät välttämättä ajatelleet tulevaisuuttaan yrityksessä omaa toimitusjohtajakautta pidemmälle, ja saattoivat siksi etsiä lyhytnäköisiä ratkaisuja ”huijaamalla” työntekijöitä heille epäedullisiin paikallisiin sopimuksiin.

”...että tota ne päätöksentekijät ei välttämättä ajattele sitä tulevaisuuttaan siinä yrityksessä. Elikä jos sä puhut perheyriksessä, niin siellä hyvinhyvinhyvin harvoin tapahtuu mitään tällasta [työntekijöiden vedätystä].”

Asiantuntija A (työnantajapuoli)

Toimitusjohtajien toimintakausien lisäksi asiantuntija A pohti vastaavasti myös luottamusmieskausia. Uskalsiko luottamusmies tehdä sopimuksia, jotka saattoivat olla muiden työntekijöiden mielestä huonoja sopimuksia? Miten nämä heikon kannatuksen saaneet sopimukset vaikuttivat mahdolliseen jatkokauteen vai olisiko parempi olla tekemättä sopimuksia ollenkaan?

Kaikki tämä käyttäytyminen oman edun saavuttamiseksi: yrittäjän röyhkeä suhtautuminen, luottamusmiehen vastarinta ammattiliiton nimissä sekä puolin ja toisin tehdyt

lyhytnäköiset ratkaisut, jotka voisivat mahdollisesti vaarantaa halutun jatkokauden toimitusjohtajan tai luottamusmiehen tehtävissä, repivät haastateltavien mukaan sopimuskulttuuria ja olivat omiaan rapauttamaan sopimusprosessia.

6 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Paikallisella sopimisella haetaan mahdollisuuksia vastata kansainväliseen kilpailuun markkinoilla erilaisten joustomekanismien avulla. 1990-luvun paikallisen sopimisen asiallistalla olleet säästötoimenpiteet sekä työvoiman vähentämiset ovat vaihtuneet muun muassa joustaviin työaikajärjestelyihin sekä kannustaviin palkkausjärjestelmiin. Yritystasolla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä henkilöstön hyvinvointia on pystytty edistämään. (Kairinen ja muut, 2008; Kairinen, 2009; Kairinen ja muut, 2015; Makkula, 2018; Mamia & Melin, 2006; Niemelä, 2000; Timonen, 2000; Työsuojelurahasto 2008; Uhmavaara ja muut, 2000; Uhmavaara & Jokivuori, 2003; Uhmavaara, 2007.)

Paikallista sopimista on viime vuosina tuotu lähemmäs yritystasoa usein eri perustein. Tuomalla sopimista paikalliselle tasolle pyritään vastaamaan yritysten tarpeeseen saada itse ratkaista ympäristön tuomia haasteita parhaaksi katsomallaan tavalla. Yritystasolla sopiminen lisää yrityksen omaa vastuuta sekä sopimisosaamisen kehittämisessä että sopimiskulttuurin rakentamisessa. (Kairinen ja muut, 2008; Kairinen, 2009; Kairinen ja muut, 2015; Niemelä, 2000; Uhmavaara ja muut, 2000; Uhmavaara, 2007.) Lisäksi paineita paikallisen sopimisen lisääntymiselle tuovat kansainvälinen kilpailu ja työvoima, jonka työehtoja on vaikeampi määrittää (kuten esimerkiksi yrittäjät) sekä suurien ammattiliittojen heikkeneminen (Dølvik ja muut, 2018).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä ongelmaa paikallisella sopimisella halutaan ratkaista sekä selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen. Tässä luvussa kokoan yhteen tutkimustuloksista nousseet keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset, jonka lisäksi vastaan tutkielman alkupuolella esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa kerron tutkimuksen rajoituksista ja teen suosituksia jatkotutkimuksille.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Paikalliseen sopimiseen liittyvät tekijät ovat tutkimukseni mukaan kompleksinen kokonaisuus. Koska kaikki yritykset ja yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat erilaisia, sopimisen onnistumiseen ei löydy yhtä oikeaa reseptiä. Ulkopuolisena tutkijana on myös hyvin vaikea tietää, mistä tekemisen mallit eri yrityksissä juontavat juurensa tai miksi sopiminen yrityksissä on muotoutunut juuri sellaiseksi prosessiksi, miten se näyttäytyy ulkopuoliselle. Yleisesti voidaan kuitenkin mieltää hyviä käytänteitä sekä positiivisesti tai negatiivisesti sopimiseen vaikuttavia tekijöitä, joita muovaamalla ja kehittämällä yrityksen sopimiskulttuuri muokkautuu omannäköiseen. Paikallisella sopimisella on tutkitusti todettu olevan monia hyviä puolia, kuten positiivinen vaikutus tuottavuuteen, joustavuuteen sekä tuloksellisuuteen (Työsuojelurahasto, 2008), joten monissa yrityksissä kannattaisi ottaa oppia paikalliseen sopimiseen liittyvistä hyvistä käytänteistä.

Tutkimuskysymykseni olivat: mitä ongelmaa paikallisella sopimisella halutaan ratkaista ja mitkä tekijät vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen. Seuraavaksi pohdin vastauksia esitettyihin kysymyksiin.

6.1.1 Mitä ongelmaa paikallisella sopimisella halutaan ratkaista?

Kirjallisuuden perusteella paikallisesti sovitaan edelleen eniten työaikoihin liittyvistä asioista (Työsuojelurahasto, 2008). Muita paikallisen sopimisen kohteita ovat yleensä palkkaukseen liittyvät sekä muutosten hallintaan ja organisaatioiden kehittämiseen liittyvät sopimukset (Uhmavaara, 2007).

Haastattelemissani yrityksissä oli viime vuosina sovittu paikallisesti muuan muassa työaikaan ja palkkaukseen liittyvistä asioita. Lisäksi kummassakin yrityksessä oli tehty kilpailukyky sopimukset sekä sovittu YT-menettelyistä ja lomarahojen vaihtamisesta vapaaksi. Työaikaan liittyvillä tekijöillä haluttiin tehdä työaikoja joustavammaksi, vastata markkinoiden kilpailuun ja tarjota työntekijöille parempi mahdollisuus yhdistää paremmin oma

henkilökohtainen elämä ja työ. Palkkaukseen liittyvillä tekijöillä oli haettu parempia palkitsemisen mahdollisuuksia.

Tarve paikalliseen sopimiseen oli kummassakin yrityksessä noussut enimmäkseen työnantajapuolelta, mutta työntekijäpuoli oli myös ehdottanut joitain tarpeelliseksi katsomiin paikallisia sopimuksia. Kirjallisuuden mukaan paikallista sopimista on kuitenkin pidetty työnantajalähtöisenä (Kairinen, 2009; Kairinen ja muut, 2015; Timonen, 2000; Uhmavaara & Jokivuori, 2003).

6.1.2 Minkälaiset asiat vaikuttavat paikallisen sopimisen onnistumiseen?

Paikallisen sopimisen onnistumiseen vaikuttavat tämän tutkimuksen mukaan luottamus, yritykseen liittyvät tekniset tekijät, neuvotteluilmapiiri sekä sopimuskumppani. Haastatteluun osallistuneissa yrityksissä suurimmiksi erottaviksi tekijöiksi paikallisen sopimisen onnistumisessa nousivat luottamuksen lisäksi neuvotteluilmapiiri sekä sopimuskumppani. Taulukossa 3 on eriteltynä, mistä mainitsemani paikallisen sopimisen onnistumisen tekijät koostuvat tai mitkä onnistumiseen vaikuttavat.

Taulukko 3 Yhteenveto paikalliseen sopimiseen vaikuttavista tekijöistä.

LUOTTAMUS	TEKNISET TEKIJÄT	NEUVOTTELUILMAPIIRI	NEUVOTTELUKUMPPANI
<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus, rehellisyys, läpinäkyvyys • Samanmuotoinen ja riittävä viestintä • Vastavuoroisuus • Sitoutuminen • Yhdessä tekeminen • Aika 	<ul style="list-style-type: none"> • Työehtosopimus • Liitto- / luottamusmieslukko • Yrityksen koko ja omistusmuoto • Sopimisen raamit ja realiteetit 	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Sopimisen kulttuuri – toimintatavat ja asenteet • Ennakointi • Liittojen käyttäminen • Vastakkainasettelu • ”Sopimuspeli” • Sanelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Juridinen ymmärtäminen • Liiketoiminnallinen ymmärtäminen • Sopimusesiosaaminen • Koulutus ja kokemus • Neuvottelumandaatti • Henkilökemiat • Samanhenkisyys • Oman edun tavoittelu

Luottamus on paikallisen sopimisen edellytys (Ahtela, 2015; Antila, 2017; Ilmonen ja muut, 2000), ja käsitin sen tämän tutkimuksen tulosten valossa muita sopimiseen

liittyviä tekijöitä yhteen sitovaksi liimaksi. Muut sopimiseen vaikuttavat eivät myöskään olleet erillisiä.

Luottamus

Luottamusta pidetään organisaatiossa sujuvuuden edellytyksenä (Ilmonen ja muut, 2000), aineettomana varallisuutena (Savolainen, 2014) sekä työyhteisön sosiaalisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä, 2005; Putnam, 1993). Ilman luottamusta mikä tahansa tekeminen on takkuista ja toiminta yrityksen oman potentiaalin alapuolella. Kun hyvinvoivissa yrityksissä energia suuntautuu tekemiseen, epäluottamusta leimaavissa yrityksissä aika kuluu valvomiseen ja kontrollointiin. Tämä aiheuttaa puolestaan turhautumista ja tehottomuutta. (Savolainen, 2014.) Luottamus osoittautui tutkimuksessani tärkeäksi tekijäksi paikallisessa sopimisessa. Lisäksi luottamuksen vaikutus sopimisen onnistumisessa näkyi tutkimukseni muissakin sopimiseen liittyvissä tekijöissä.

Tutkimissani yrityksissä paikallinen sopiminen tarvitsi onnistuakseen luottamusta. Sitä synnyttivät avoimuus, läpinäkyvyys, samanmuotoinen ja riittävä viestintä, vastavuoroisuus, sitoutuminen, yhdessä tekeminen ja aika. Myös kirjallisuuden perusteella edellä mainittuja tekijöitä on pidetty tärkeitä luottamusta vahvistavina tekijöinä (Laine, 2009; Mäkipeska & Niemelä, 2005; Savolainen, 2014; Uhmavaara & Jokivuori, 2003). Historian merkitystä luottamuksen rakentumisessa ei voida myöskään ohittaa, sillä menneisyydessä luottamusta horjuttaneet tilanteet ovat tutkimukseni mukaan omiaan vahvistamaan luottamusta tai lisäämään epäluottamusta (Offe, 1999). Koska huolellisestikin rakennettu luottamus voi pirstaloitua sekunneissa (Harisalo & Miettinen, 2010), tulisi yrityksissä vaalia luottamusdynamiikkaa (Mäkipeska & Niemelä, 2005), sillä epäluottamuksen kääntäminen takaisin luottamukseksi saattaa olla hyvinkin haastavaa (Laine, 2009; Savolainen, 2014). Tutkimusaineistossani tämä ilmeni selvästi yrityksessä X, jossa aiemmin rikkoutunut luottamus vaikutti edelleen paikallisen sopimisen neuvotteluita hankaloittavana tekijänä.

Yrityksen X sopimuskumppaneiden välisiä suhteita leimasi epäluottamus. Tässä yrityksessä paikallisessa sopimisessa oli myös paljon ongelmia. Epäluottamus näkyi paikallisessa sopimisessa neuvottelusuhteissa, työskentelyilmapiirissä ja motivaatiossa. Epäluottamuksen ilmapiiri on myös äärettömän altis konflikteille (Harisalo & Miettinen, 2010): Pääluottamusmies valitteli haastattelussa informaation ja avoimuuden puutetta työnantajapuolelta. Hän meni jokaiseen neuvotteluun ”etsimään sopimusluonnoksesta rotankoloja”, eikä välttämättä nähnyt tai halunnut nähdä kokonaisuuksia paikallisen sopimisen ympärillä. Hän ei myöskään luottanut siihen, että työnantaja voisi oikeasti olla neuvottelupöydässä ”puhtaat jauhot pussissa”. Saman yrityksen X toinen neuvotteluosapuoli, hallintojohtaja valitteli työntekijäpuolen nihkeää suhtautumista paikalliseen sopimiseen ja ihmetteli kenen agenda pääluottamusmies todellisuudessa ajaa – yrityksen henkilöstön vai liiton. Kun epäluottamus saa ihmiset ajautumaan pois toistensa luota (Laine, 2009), ja kaventaa helposti ihmisten näkemyksiä omaan tehtävänsä kuvaansa (Ilmonen, 2000), niin tältä kantilta asiaa katsottuna pääluottamusmiehen toiminta on ymmärrettävää. Epäluottamuksen juuret lienevätkin yrityksessä X jo niin syvällä, että luottamussuhteen rakentumiselle tulisi antaa aikaa ja sitä pitäisi huoltaa päivittäin.

Tutkimistani yrityksistä toisessa (yritys Y) paikalliseen sopimiseen liittyvä luottamus oli vahvaa, ja tässä yrityksessä paikallinen sopiminen myös onnistui paremmin. Yrityksessä Y haastateltavien mukaan informaatio oli avointa ja yhteistä, sillä kumpikin osapuoli tiesi yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Haastateltavat tekivät omien sanojensa mukaan myös kaiken paikalliseen sopimiseen liittyvän alusta asti yhdessä, sillä he halusivat näyttää kaikille työntekijöille ”seisovansa sopimusten takana yhdessä linjassa” ja olevansa sitoutuneita sopimuksiin. Vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen vahvisti haastateltavien mukaan myös osapuolten keskinäistä ymmärrystä, vuorovaikutusta ja oppimista, ja mahdollisti edelleen luottamuksen jatkuvaa rakentumista. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on myös huomattu, että yhteisen ajattelun ja vuorovaikutuksen oppinen auttavat ymmärtämään itseämme ja toisiamme (Isaacs, 2001; Pohjonen, 2002). Myös jaettu yhteinen näkemys ja se, että osapuolet ovat mukana itse

mukana vaikuttamassa asioihin, auttaa osapuolia sitoutumaan ja edistää yhdessä oppimista (Senge, 2006).

Tekniset tekijät

Yksi sopimisen perustana olevana osa-alue, joka vaikutti paikallisen sopimisen onnistumiseen, oli sopimiseen liittyvät tekniset tekijät. Ensimmäinen tekninen tekijä, joka haastatteluissa mainittiin, oli työehtosopimus. Se joko mahdollistaako toisin sopimisen tai ei. Lisäksi tärkeänä teknisenä tekijänä haastateltavat pitivät liittolukon poistumista, sillä liittolukko saattoi heidän mukaansa pidentää tai jopa hankaloittaa neuvotteluita. Yrityksen omistusmuodon koettiin myös vaikuttavan paikallisen sopimisen onnistumiseen. Isoissa konserneissa, ehkä jopa toisella puolella maailmaa neuvotellut paikalliset sopimukset eivät välttämättä istuneet Suomessa toimivan yrityksen tarpeisiin tai olosuhteisiin. Myös aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan raskaan byrokratian on koettu hankaloittavan paikallista sopimista isoissa yrityksissä (Työsuojelurahasto, 2008).

Neuvotteluilmapiiri

Tutkimukseni mukaan neuvotteluilmapiiriin vaikuttavat aiempi sopimushistoria, eli se miten sopimuksia on toteutettu sopimisen jälkeen sekä sopimisen kulttuuri ja asenne sopimiseen. Ennakointi sopimusvalmisteluissa ja työntekijä- ja ammattiliittojen käyttäminen sopimusprosessissa toimivat ikään kuin kaksiteräinen miekka – epäluottamusta leimaavassa sopimiskulttuurissa ennakointi koettiin saneluna ja ensisijainen syy käyttää liittoa sopimisen tukena syy oli epäluottamus. Negatiivinen neuvotteluilmapiiri kytkettynä epäluottamukseen näkyi sopimusprosessissa vastakkainasetteluna ja ”sopimuspeilinä”. Paikallisia sopimuksia kuitenkin syntyy heikosta neuvotteluilmapiiristä ja puutteellisesta luottamuksesta huolimatta. Tämän takia paikallisen sopimisen yhteydessä voidaan yhtä lailla miettiä, olisiko sopimusprosessissa kyseessä myös kulttuurin

kehittyminen sopimismyönteisempään suuntaan. Samantyyppisiä kysymyksiä on pohdittu aiemminkin paikallisen sopimisen yhteydessä (Kauppinen, 1993; Kairinen, 2009).

Haastattelemieni yritysten neuvotteluilmapiireissä oli valtavia eroja, sillä jo sopimuskulttuurin rakentaminen oli yrityksissä otettu huomioon kovin eri tavoin. Yrityksessä X sopimiseen kiinnitettiin huomiota vasta silloin, kun jo istuttiin pöydän vastakkaisilla puolilla – silloin, kun paikallista sopimusta oltiin tekemässä. Epäluottamus ja ristiriidat ilmensivät tämän yrityksen sopimisen kulttuuria, sillä sopimusprosessia leimasi valtava vastakkainasettelu. Työntekijäpuoli oli omien sanojensa mukaan kokenut vääryyttä aiemmissa neuvotteluissa, ja työnantajapuoli koki työntekijäpuolen kiusaavan ja hidastavan neuvotteluita tahallaan. Sopimuskumppanit olivat luottamusta määrittelevän janan ääripäissä, oli kyseessä mikä tahansa sovittava asia. Ensimmäinen päivä meni haastateltavien mukaan näpäyttämällä, ladellessa totuuksia ja keksimällä, miten toinen sopijaosapuoli yritti tällä kertaa huijata. Tällainen varsin luja vastakkainasettelu johtuu Glaslin (2000) mukaan aiemmin ratkaisemattomaksi jääneistä konflikteista, jotka ovat jo ehtineet hautautua uusien konfliktien alle.

Yrityksessä Y oli otettu luottamuksellisen sopimuskulttuurin ja neuvotteluilmapiirin rakentaminen huomioon osana yrityksen arkea – neuvotteluosapuolet tekivät omien sanojensa mukaan monenlaista yhteistyötä. Paikallisen sopimisen prosessissa he alustivat sopimusneuvottelut yhdessä, tekivät paikalliset sopimukset yhdessä ja viestivät valmiista sopimuksesta yhdessä. Yleisestikin ottaen yrityksessä Y haluttiin rakentaa tulevaisuutta, ajatella mahdollisia tulevia tapahtumia, jotta niihin pystyttäisiin varautumaan etukäteen. Pääluottamusmies yrityksestä Y puhui ennakoivasta yhteistoiminnasta, jonka tarkoituksena oli tehdä etukäteen toimintamalleja tulevaisuuden haasteiden varalle.

Mielenkiintoinen yksityiskohta neuvotteluilmapiiristä puhuttaessa liittyi sopimuksen ennakointiin liittyviin seikkoihin. Haastateltu asiantuntija A piirsikin hiuksenhienoa viivaa liian valmistellun sopimusesityksen ja sanelun välille. Vaikka työnantajapuoli ehkä koki nopeuttavansa neuvotteluita miettimällä etukäteen sopimukseen tulevia asioita

hyvinkin pitkälle, saattoi tämä tuntua työntekijäpuolelle sanelulta. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on myös kiinnitetty ennakointiin huomiota – liian pitkälle yksin päätetyt sopimukset eivät edistä luottamusta (Työsuojelurahasto, 2008). Yhdessä asioista paikallisesti sopimalla on saatu positiivisia kokemuksia, sillä yhteisesti sopimalla saadaan yleensä hyväksyttävimpiä ratkaisuja kuin ylhäältä päin sanelemalla (Kairinen ja muut, 2008). Olisi ehkä hyvä, että työnantaja- ja työntekijäpuolen polut kohtaisivat jo hieman aikaisemmin (Glasl 2000) – mikä olisi siis yrityksessä X sopiva yhteistyön balanssi sopimisvalmisteluissa?

Neuvotteluilmapiiriin yrityksissä vaikutti myös työntekijä- ja ammattiliittojen käyttäminen sopimusneuvotteluiden yhteydessä. Liittojen käyttäminen neuvotteluiden tukena on täysin ymmärrettävää. Yritykset suhtautuivat liittojen käyttämiseen kuitenkin hyvin eri tavoin. Yrityksessä X hallintojohtaja kommentoi liiton käyttämistä osaamisen kasvatamisen näkökulmasta. Pääluottamusmies samasta yrityksestä kertoi tarkistavansa ammattiliiton avulla ”pilkun paikkoja”. Työntekijäpuolen pääasiallinen syy käyttää liittoa oli kuitenkin epäluottamus: sopimuksesta etsitään ”rotankoloja”, joilla työnantaja mahdollisesti yrittäisi ”huijata työntekijäpuolta” paikallisen sopimisen nimissä.

Yritys Y ei enää käytä liittoja sopimusten tekemisen tukena, sillä heillä oli omien sanojensa mukaan täysi luottamus toisiinsa, eivätkä he tunteneet liittojen tuovan lisäarvoa sopimusprosessiinsa. Liittojen tuen käyttämättä jättäminen vaatii sopimuskumppaneilta huomattavan paljon juridista osaamista, kokemusta sopimisesta, neuvottelukumppanin tuntemista ja luottamusta.

Mäkelä ja Ruokonen (2005) esittävät luottamuksen ja epäluottamuksen olevan itseään vahvistavia. Yrityksessä Y yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja sopimisen kulttuuri vahvistivat selkeästi keskinäistä luottamusta, kun taas yrityksessä X neuvotteluilmapiiri ja -suhteet olivat jatkuvasti kovin tulehtuneet. Yrityksessä X epäluottamus selkeästi vahvisti itse itseään. Olisiko vastaus tulehtuneeseen neuvotteluilmapiiriin niinkin yksinkertainen

kuin sopimuskumppanin vaihtaminen? Tällaista ratkaisua tulehtuneeseen tilanteeseen piti hyvänä yrityksen Y pääluottamusmies.

Sopimuskumppani

Tutkimuksessani nousi esiin erityisen paljon sopimuskumppanin merkitys paikallisessa sopimisessa. Sopimusosaamisen, koulutuksen ja kokemuksen vaikutus siihen, mistä voidaan sopia ja missä raameissa paikallista sopimusta voidaan ja kannattaa lähteä rakentamaan, nousivat tärkeimmiksi seikoiksi. Myös neuvotteluosapuolen mandaattia neuvotella pidettiin merkittävänä. Jos osapuolella ei ollut yrityksen johdolta saatua valtuutusta neuvotella, jokainen neuvoteltava asia pitää erikseen viedä ylemmälle tasolle hyväksyttäväksi ja neuvottelut hidastuivat.

Tärkeänä pidettiin myös sopimuskumppanin liiketoiminnallista ymmärtämistä ja osaamista. Tässä yhteydessä puhuttiin myös luottamusmiehen roolista ja siitä että, henkilöä, joka nousee luottamusmieheksi, tulisi kouluttaa paljon enemmän ymmärtämään paikallista sopimista ja sen juridisia ja liiketoiminnallisia lähtökohtia. Luottamusmieheksi nousevan henkilön liiketoiminnallista ja juridista osaamista sekä koulutusta on nostettu esiin myös aiemmissa tutkimuksissa (Laine, 2009; Uhmavaara, 2007).

Tässä tutkimuksessa osapuolten väliset henkilösuhteet nousivat merkittävään rooliin paikallisen sopimisen onnistumisessa. Sopimuskumppaneiden hiertävät välit yrityksessä X eivät edistäneet sopimista, vaan sopimusneuvottelut venyivät ja epäluottamuksen kuilu neuvottelukumppanien välillä kasvoi entisestään. Pahimmassa tapauksessa aiempia paikallisia sopimuksia irtisanottiin kiusallaan. Täysin päinvastaista näkemystä sopimuskumppanista edustivat yrityksen Y neuvotteluosapuolet, jotka olivat yhdessä kyenneet rakentamaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä leimaavan kulttuurin sopimisen ympärille. Paikallisen sopimisen prosessi toimi mutkattomasti, paikallisesti sovittiin paljon ja sopimuksia kunnioitettiin puolin ja toisin. Ihalainen ja muut (2007) esittävät

vuorovaikutuksen ja luottamuksen olevan neuvottelusuhteita edistäviä tekijöitä ja neuvottelusuhteita parantaa edelleen avoimuus, rehellisyys ja viestintä.

Erilaisten näkökantojen yhteensovittaminen

Tutkimissani yrityksissä paikalliseen sopimiseen suhtauduttiin hyvin eri tavoin. Yrityksessä Y haluttiin rakentaa luottamuksellista neuvottelu- ja yhteistoimintakulttuuria paikallisen sopimisen ympärille. Yrityksessä X paikallisen sopimisen neuvottelut alkoivat aina ääripäistä – lähtöasetelmissä oli kilometrejä välissä. Yrityksessä X neuvottelujen lähtöasetelmaan vaikutti todennäköisesti aiemmin rikkoutunut luottamus, josta ei ollut pysytty keskustelemaan yhdessä tapahtuneen jälkeen. Todennäköisesti epäluottamusta lietsoivat vielä jo kroonisiksi edenneet tulehtuneet neuvotteluosapuolten väliset suhteet, jotka aiheuttivat osapuolten välille turhautumista, suuttumusta ja epäluottamusta – neuvottelukumppanit puhuivat toisistaan todella kielteiseen sävyyn, kumpikin osapuoli väitti olevansa oikeassa, eikä heistä kumpikaan ollut valmiita joustamaan sopimusneuvotteluissa omasta näkökulmastaan. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa sosiaaliset, ihmisten väliset ongelmat, on tunnistettu yhdeksi yrityksiä piinaavaksi ongelmaksi, joka heikentää yrityksen toimintaa (Bâdoi, 2013; Pehrman, 2010). Lisäksi syynä ristiriidoissa pidetään myös verbaalista vuorovaikutusta, joka ilmenee negatiivisesti selän takana puhumisena, epäasiallisena puhetyylinä tai tarpeena olla oikeassa (Pehrman, 2010).

Ristiriitojen lisäksi huomasin tutkittavissa yrityksissäni eroavaisuuksia siinä, miten yrityksessä lähestyttiin paikallista sopimista. Tutkimuskirjallisuudessa on huomioitu erilaisia lähestymistapoja tilanteisiin, joita leimaa ristiriitaisuus ja erilaisten näkemysten yhteensovittaminen (Thomas, 2002; Thomas-Kilman, 2008). Yrityksessä Y yhteistyö paikallisen sopimisen ympärillä viittaa yhteistyökeskeiseen lähestymistapaan (*collaborating*), jossa yhteistyöllä etsitään win-win -ratkaisuja. Haastateltavat kertoivat, miten he miettivät kaikkia sopimiseen liittyviä seikkoja yhdessä mahdollisimman monelta eri kantilta, ja aikaa haluttiin käyttää molemminpuolisen hyvän löytämiseen. Sopimusprosessin aikana haluttiin myös rakentaa luottamusta.

Yrityksessä X lähdettiin ratkaisemaan asioita paikallisesti yleensä oma etu edellä (*competing*). Paikallinen sopiminen on kuitenkin vapaaehtoista, minkä takia sopimuksia ei tarvitse tehdä, jos sopimusehdotukset olisivat jommankumman osapuolen mielestä heikkoja. Koska sopimuksia yrityksessä X on kuitenkin syntynyt, uskoisin, että sopimisprosessi taipuu oman edun tavoittelusta kompromissiin (*compromising*). Kompromississa osapuolet etsivät hyväksyttävää ratkaisua, jossa kumpikin osapuoli taipuu hieman omista näkemyksistään, kokee luopuvansa jostain ja tyytyvänsä sopivaan puolivälimalliratkaisuun. Verrattuna yhteistyölähtöiseen tapaan lähestyä ristiriitatilanteita, kompromissilla ei päästä win-win -ratkaisuihin, eikä ratkaisuihin tällöin sitouduta.

Yritys X vaikutti jämähtäneen epäluottamusta leimaavaan kierteeseen, jossa energia suuntautui lähinnä negatiiviseen. Kaikki tekeminen tuntui olevan kovin tahmeaa. Yrityksessä Y oli puolestaan huomattu, että yhteiset toimintamallit ja tavoitteet edesauttoivat paikallisen sopimisen onnistumista. Neuvottelukumppanit olivat myös panostaneet kommunikointiin, vuorovaikutukseen sekä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen. He myös sovittivat erilaisia näkemyksiään yhteen paikalliseen sopimiseen liittyen alusta asti yhdessä. Yrityksen Y toiminta katsoi eteenpäin tulevaisuuteen ja haastateltavat puhuivatkin ennakoivasta yhteistoiminnasta, jossa henkilöstöjohtaja ja pääluottamusmies osasivat suunnitella tulevaisuutta ”etupeltoon” – ratkaisumallit olivat jo olemassa silmällä pitäen tulevaisuuden mahdollisia ongelmatilanteita. Rahim (2002) käyttää nimitystä konfliktien hallinta yrityksen Y kaltaisesta yhteistoiminnasta, jolla pyritään suunnittelemaan käytänteitä tulevaisuuden mahdollisia ongelmatilanteita varten. Glasl (2000) on myös sitä mieltä, että joskus kannattaisi pysähtyä miettimään, minkälaisia ongelmia tulevaisuus saattaisi tuoda tullessaan.

6.2 Johtopäätökset

Paikallinen sopiminen nähdään nykyaikana ketteränä tapana vastata kansainväliseen kilpailuun – joustavat työajat, palkkoihin liittyvät erät sekä organisaatioiden muutosten

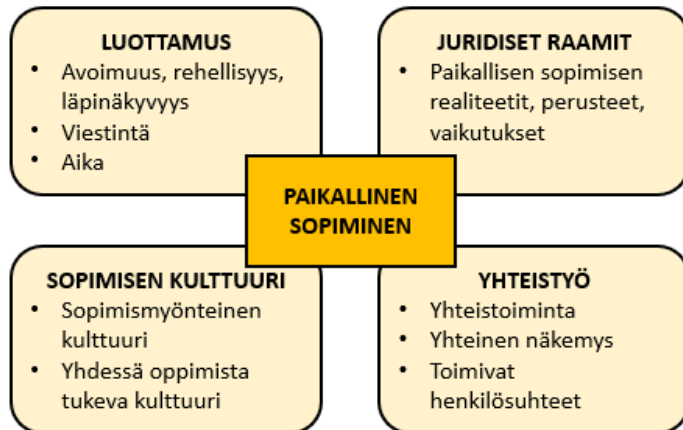
hallinta liittyvät paikallisen sopimisen mahdollisuuksiin joustavoittaa työmarkkinoita. Paikallinen sopiminen tulee lisääntymään tulevaisuudessa, minkä takia on tärkeää tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat paikalliseen sopimiseen sekä sen onnistumiseen.

Tämä tutkimus ei poikennut merkittävästi muista aiemmin toteutetuista paikallisen sopimisen tutkimuksista, joissa luottamusta pidettiin merkittävänä paikallisen sopimisen onnistumista edellyttävänä tekijänä (Ilmonen ja muut, 2000; Kairinen ja muut 2008; Nieminen, 2000; Salo ja muut, 2019; Timonen, 1993; Timonen, 2000; Uhmavaara ja muut, 2000; Uhmavaara & Jokivuori, 2003) – luottamuksen rooli paikallisessa sopimisessa on edelleen merkittävä. Tutkimuksessani kuitenkin korostuivat luottamuksen lisäksi toisenlaiset jännitteet sopimisen ympärillä: Merkittävimmät erot paikallisen sopimisen onnistumisessa löytyivät tutkimukseni mukaan luottamuksen lisäksi neuvotteluilmapiiristä ja sopimuskumppanista. Kun luottamusta ei ollut riittävästi, neuvotteluilmapiiri kärsi ja sopimusprosessissa korostuivat epäluottamuksen ilmapiirin lisäksi tulehtuneet henkilösuhteet.

Mistä onnistunut paikallinen sopiminen on sitten tehty?

Tutkimukseni perusteella paikalliseen sopimiseen liittyvät useat eri tekijät (luottamus, tekniset tekijät, neuvotteluilmapiiri ja sopimuskumppani), jotka vaikuttavat paikalliseen sopimiseen omilla erityisillä tavoillaan. Jos katsomme asiaa kuitenkin hieman syvemmälle, niin onnistunut paikallinen sopiminen tarvitsee ympärilleen useamman sopimista tukevan elementin. Nämä elementit olen kuvannut kuvioon 9 paikallista sopimista tukevana nelikenttänä. Nelikentän osat olen nimennyt seuraavasti: luottamus, juridinen raami, sopimisen kulttuuri ja yhteistyö. Ensinnäkin paikallisen sopimisen tärkein elementti on *luottamus*. Sitä kannattaa rakentaa jatkuvasti – viestinnän, rehellisyyden ja läpinäkyvyyden merkitystä luottamuksellisen ilmapiirin ja luottamuksellisten suhteiden rakentajina voi vain painottaa. Luottamuksen lisäksi on tärkeää ymmärtää paikallisen sopimisen *juridiset raamit*: sopimisen realiteetit, lähtökohdat, perusteet, vaikutukset ja mahdollisuudet. Myös *sopimisen kulttuuria* kannattaa yllä pitää ja kehittää, sillä myönteinen

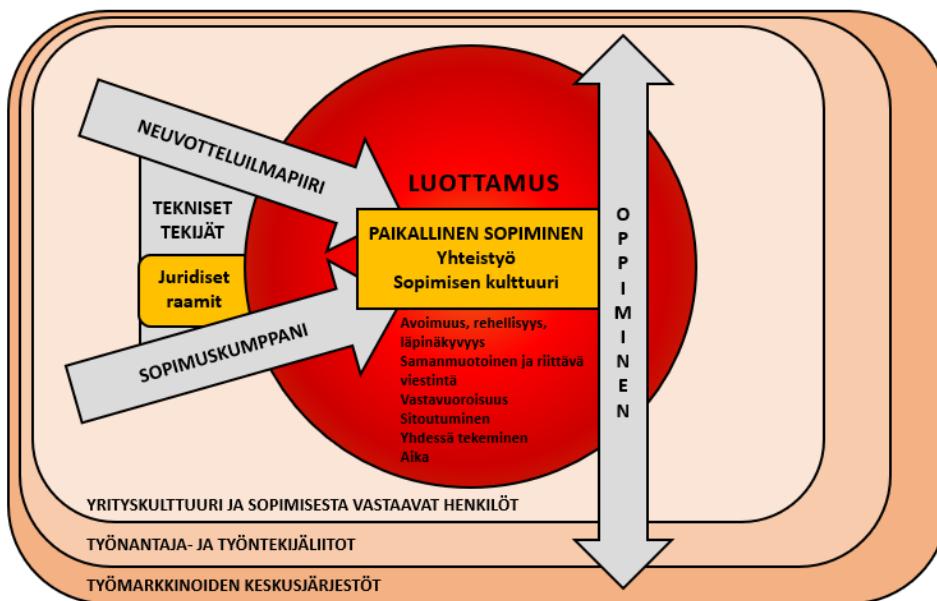
sopimiskulttuuri edesauttaa sopimuksien syntymistä. Kannattaa myös kiinnittää huomiota *yhteistyön*, yhteistoiminnan ja toimivien henkilösuhteiden rakentamiseen, myös paikallisen sopimisen ulkopuolella, sillä toimivat ja luottamukselliset neuvottelusuhteet ovat paikallisessa sopimisessa tärkeässä asemassa. Kuvioon 9 olen kiteyttänyt paikallisen sopimisen onnistumisen nelikentän peruselementit.



Kuvio 9 Paikallisen sopimisen onnistumisen peruselementit.

Koko tutkimukseni olen kiteyttänyt alla olevaan kuvioon 10. Kuvioon olen kerännyt paikalliseen sopimiseen vaikuttavien tekijöiden – luottamus, tekniset tekijät, neuvotteluilmapiiri, sopimuskumppani – lisäksi onnistuneen paikallisen sopimisen peruselementit, joita ovat luottamus, juridiset raamit, sopimiskulttuuri ja yhteistyö. Luottamusta olen kuvannut punaisella ympyrällä. Tutkimuksessani esiin nousseet sopimiseen vaikuttavat tekijät – tekniset tekijät, neuvotteluilmapiiri ja sopimuskumppani – ovat kuviossa vasemmassa reunassa. Onnistumisen elementeistä yhteistyö ja positiivisen sopimiskulttuurin rakentaminen edistävät paikallisen sopimisen onnistumista – nämä löytyvät keskeltä luottamusta yhdessä paikallisen sopimisen kanssa. Luottamuksen ja sopimuskulttuurin luominen, yhteisten pelisääntöjen ja yhteistyön rakentaminen edellyttävät yhdessä oppimista ja yhteisen näkemyksen rakentamista. Yhdessä oppiminen koskee koko työmarkkinakenttää, sillä paikallisten sopimusten yleistyminen vaatii uudenlaista osaamista, ja työmarkkinajärjestöt nähdään tarvittavan osaamisen välittäjinä (Uhmavaara, 2007). Myös liittojohtoisella oppimisella on saavutettu hyviä tuloksia (Bennett, 2013).

Kun joustotarve ilmenee, osapuolet pystyvät yhteistyössä sovittamaan yhteen ehkä riskitietoisetkin näkemyksensä, ja ratkaisemaan tilanteen yhdessä parhaaksi katsomallaan tavalla, kummankin osapuolen mielipidettä ja näkemystä kunnioittamalla. Jännitteistä maisemaa paikallisen sopimisen ympärille maalaavat makrotason työntekijä- ja työnantajajärjestöjen väliset näkemyserot sopimisen ympärillä. Näkemyserot makrotasolla heijastuvat työntekijä- ja ammattiliittojen välityksellä yrityksiin ja yritysten omaan yritys- ja sopimiskulttuuriin. Viime kädessä paikallisesta sopimisesta vastaavat henkilöt suodattavat yleiset näkemyserot omien näkemystensä läpi ja lopulta luottamus, sopimisen kulttuuri ja osapuolten välinen yhteistyö määrittävät sen, miten paikallinen sopiminen onnistuu.



Kuvio 10 Paikallinen sopiminen osana työmarkkinajärjestelmää, yritys- ja sopimiskulttuuria, yhteistyötä ja luottamusta.

Mielenkiintoista paikallisen sopimisen tutkimisesta on tehnyt se, että läpeensä juridisessa aiheessa onnistuminen vaatii tuekseen pehmeitä, ihmisten välisiä, hyvin huollettuja toimintamalleja. Lisäksi paikallinen sopiminen edellyttää kaikkien kolmen tason – yritys-, liitto- ja järjestötason – lävitse virtaavaa yhteistyötä ja jokaisen tahon halukkuutta tehdä yhteistyötä ja oppia. Toisin sanoen, jos paikallista sopimista halutaan edistää, tulisi

organisaatioissa panostaa luottamuksellisten suhteiden ja yhteistyön sekä sopimismyönteisen ja oppimisen kulttuurin rakentamiseen.

6.3 Tutkimukset rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto oli kerätty kahdesta yritys- ja kolmesta asiantuntijahaastattelusta. Yrityksissä haastattelin yhteensä kolmea henkilöä työnantajapuolelta ja kahta henkilöä työntekijäpuolelta. Asiantuntijoista puolestaan kaksi henkilöä edustivat työnantajapuolta ja yksi henkilö työntekijäpuolta. Vaikka tein tutkimuksen Teknologiateollisuutta edustavissa yrityksessä, nähdäkseni tutkimuksen tulokset eivät ole riippuvaisia alasta, vaan otoskoon rajoitukset huomioiden tulokset ovat yleistettävissä muillekin aloille.

Käyttämällä tutkimusmenetelmänä avointa haastattelua, aineisto koostuu lähtökohtaisesti haastateltavien subjektiivisista mielipiteistä ja käsityksistä asian ympärillä. Tällöin tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan sopivasti sosiaaliseen kontekstiin muotoillut, asialliset vastaukset. Lisäksi jotkut haastateltavat saattoivat painottaa jotain toista tärkeämmäksi näkemäänsä näkökulmaa enemmän kuin joku toinen haastateltava. Toisaalta voidaan myös miettiä, miten itse haastatellessani olen mahdollisesti omalla elekielelläni johdatellut haastateltavaa kertomaan aiheesta rohkeammin tai lievemmin kuin hän olisi mahdollisesti itse ollut valmis kertomaan. Jäin myös miettimään, miksi yrityksen Y paikallisesta sopimisesta vastaavat henkilöt halusivat esiintyä yhdessä ja millä tavalla tämä saattoi vaikuttaa kuulemiini asioihin. Olisivatko he puhuneet toisin, jos toinen ei olisi ollut paikalla?

Luottamuksen ja paikallisen sopimisen yhtälöä on tutkittu paljon. Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi selvittää jonkin tutkimuksessa nousseen yksittäisen tekijän, kuten sopimuskumppanin tai neuvotteluilmapiirin merkitystä paikallisen sopimisen onnistumisessa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia yrityskulttuurin tai johtamisen merkitystä paikallisessa sopimisessa tai vähemmän tutkitun epäluottamuksen suhdetta

tutkimuksessa nousseisiin yksittäisiin tekijöihin. Koska paikallinen sopiminen tuntuu ”menevän ihon alle”, olisi mielenkiintoista selvittää tutkimuksen keinoin, miksi näin käy.

6.4 Loppusanat

Ajatus lähteä tutkimaan paikallista sopimista heräsi eräällä henkilöstöjohtamisen koulutusohjelman työoikeutta koskevalla luennolla. Luennon jälkeen kävelin professorin luokse ja kerroin haluavani tutkia pro gradu -tutkielmassani paikallista sopimista. Siinä vaiheessa en tiennyt työoikeudesta tai paikallisesta sopimisesta juuri mitään, minkä takia seuraavat vuodet kyseisen luennon jälkeen menivätkin perehtyessä työoikeuden, työmarkkinapolitiikan ja paikallisen sopimisen kiemuroihin.

Paikalliseen sopimiseen tutustuttuani ja tutkimushaastattelut tehtyäni jäin miettimään, että paikallisen sopimisen neuvotteluissa on lopultakin kyse kahden toisistaan, välillä jopa hyvinkin poikkeavan mielipiteen yhteensovittamisesta. Näkemyserot sopimiseen lähtevät ensikädessä asetelmasta, jossa esimies ja palkansaaja keskustelevat työsuhteen ehtojen parannuksista tai mahdollisesti jopa heikennyksistä. Käytännössä puhutaan kuitenkin samasta asiasta, mutta näkökulma- ja tulkintaerot asiaan, kun ”toinen puhuu aidasta, toinen aidan seipästä”, saattavat tuoda haasteita yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa.

Asiantuntija A:n kommentti neuvottelusuhteista, joita hän kommentoi sanomalla, että organisaatiot eivät neuvottele keskenään, vaan ihmiset neuvottelevat keskenään, ja että luottamuksellisten neuvottelusuhteiden saavuttaminen vaatii valtavasti aikaa, pysäytti minut ajattelemaan yrityksen X sopimuskumppaneiden välisiä henkilösuhteita. Näiden kahden neuvottelukumppanin jäätävät välit tuntuivat määrittävän sen, millaisia paikallisia sopimuksia yrityksessä tehdään, vai tehtiinkö paikallisia sopimuksia ollenkaan. Empatian näkökulmasta katsottuna, oliko kummallakaan osapuolella enää aitoa halua kohdata toinen neuvotteluosapuoli tai yrittää ymmärtää erilaisia näkökulmia sopimiseen liittyen?

Riittikö heillä enää tahtoa yrittää ymmärtää sekä ”aitaa ja aidan seivästä” vai oliko sopimuskumppaneiden välit jo niin vereslihalla, ettei sopiminen tulisi edistymään ilman äärimmäisiä toimenpiteitä, kuten vaikkapa vaihtamalla sopimuskumppania?

Olen jäänyt myös miettimään, mikä merkitys johtamisella on paikallisen sopimisen onnistumisessa – miksi toisissa työpaikoissa paikallisesta sopimisesta tehdään niin iso numero, kun toisissa sopiminen tulee hyvinkin luonnostaan, muiden asioiden vanavedessä? Timosen (1993) tutkimuksen mukaan paikallista sopimista edisti muun muassa ihmisläheinen johtaminen. Ajatusta voisi viedä vielä hieman pidemmälle niin, että paikallinen sopiminen vaatisikin sopimisen ympärille rakentuvien onnistumisten elementtien – luottamuksen, juridisen raamin (tässä tapauksessa ehkäpä juridisen osaamisen), sopimisen kulttuurin ja yhteistyön – nelikentän johtamista. Kun edellä mainitun nelikentän osa-alueet olisivat hyvin johdettuja ja keskenään balanssissa, itse paikallinen sopiminen ei olisi mikään iso juttu, vaan tavallinen jokapäiväinen asia, niin kuin mikä tahansa muukin asia, joka kuuluu yrityksen jokapäiväiseen elämään. Tämä johtaisi puolestaan siihen, että paikallisen sopimisen prosessi ja itse paikallinen sopimus olisivat kuin mikä tahansa muukin, saman luottamusta, yhteistyötä ja sopimisen kulttuuria itse ruokkivan systeemin positiivinen ilmentymä.

LÄHTEET

Ahtela, J. (2015). *Kello raksuttaa mennyttä aikaa: Työaikasäätelyn nykytila ja kehittämistarpeet*. Sitran selvityksiä 87. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Noudettu 2019-09-26 osoitteesta: <https://media.sitra.fi/2017/02/27174744/Selvityksia87-3.pdf>

Antila, J. & Lehtonen, V. (2001). *Harkiten kohti paikallista sopimista?* Metallityöväen liiton tutkimustoiminnan julkaisuja.

Antila, J. (2017). Kolme harhakäsitystä työajoista. Teoksessa M. Helander, I. Levä, & S. Saksela-Bergholm (Toim.), *Työaikakirja* (s. 255–278). Helsinki: Into kustannus Oy.

Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation: The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour and Society* 12, 87–105.

Bâdoi, I. (2013). Conflict management: Some prospects on the labor conflicts. *Perspectives of Business Law Journal*, vol. 2, issue 1, 11/2013, 21–33.

Bennett, T. (2014). Do union-management learning partnership reduce workplace conflict? *Employee relations*, vol. 36, no. 1, 17–32.

Dølvik, J. E., Marginson, P., Alsos, K., Arnholtz, J., Meardi, G., Müller, T., & Trygstad S. (2018). Collective wage regulation in northern Europe under strain: Multiple drivers of change and differing responses. *European Journal of industrial Relations*, vol. 24(4), 321–339.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (7. painos). Tampere: Vastapaino.

Glasl, F. (2000). *Konfliktin hallintaa riidanhalun sijaan*. Suomen antroposofinen liitto.

Haapio, H. (2002). Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen: Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (s. 3–82). Helsinki: WSOY Lakitieto 2002.

Hallituksen esitys (1996). 34/1996. Noudettu 2019-09-21 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1996/19960034#idp447080608>

Hardin, R. (1991). Trusting persons, trusting institutions. Teoksessa R. J. Zeckhauser (Toim.), *Strategy and choice* (s. 185–209). Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology.

Harisalo, R., & Miettinen, E. (2010). *Luottamus – pääomien pääoma*. Tampere: Tampere University Press. Noudettu 2019-30-10 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8174-1>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus university press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita* (15.–17. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ihalainen, E., Kivelä, M., Uhmavaara, H., & Kairinen, M. (2007). *Sovittaisiinko paikallisesti? Paikallinen sopiminen eräillä toimipaikoilla haastattelujen ja henkilökyselyiden valossa*. Työpoliittinen tutkimus 335. Helsinki: Työministeriö.

Ilmonen, K., Jokivuori P., Kevätsalo, K., & Juuti, P. (2000). *Luottamus ja paikallinen sopiminen*. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66 2000.

Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.

Julkunen, R., & Nätti, J. (1994). *Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon?* Tampere: Vastapaino.

Kairinen, M., Uhmavaara, H., & Murto, J. (2008). *Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla*. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Kairinen, M. (2009). *Työoikeus perusteineen* (11. painos). Masku: Työelämän tietopalvelu Oy.

Kairinen, M., Hietala, H., & Ojanen, P. (2015). *Paikallinen sopiminen ja sopimukset* (4. uudistettu painos). Helsinki: Talentum Pro.

Kilpailukyky sopimus, neuvottelutulos (2016). Noudettu 2019-10-30 osoitteesta: <https://ek.fi/wp-content/uploads/neuvottelutulos-290216-klo-0045.pdf>

Työmarkkinajärjestelmien kehittämiskomitean I osamietintö (KM 1992:39). Paikallisen sopimuksen ja työriitojen sovittelun kehittäminen. Helsinki.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Koskinen, S., Kairinen, M., Nieminen, K., Nordström K., Ullakonoja, V., & Valkonen, M. (2018). *Työoikeus*. Helsinki: Alma Talent Fokus Oy. Päivitetty vuosina 2017 ja 2018. Luettu 21.9.2019. Vaatii käyttöoikeuden. [https://fokus-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/HAIBXJTB#kohta:TY\(\(d6\)OIKEUS/piste:tT](https://fokus-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/HAIBXJTB#kohta:TY((d6)OIKEUS/piste:tT)

Koskinen, T. (2015). Paikallinen sopiminen muuttui heikentämiseksi. SAK. Noudettu 2019-10-27 osoitteesta: <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/paikallinen-sopiminen-muuttui-heikentamiseksi>

- Laine, N. (2009). *Luja luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tampere: Taurus Media.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, 438–458.
- Lewicki R. J., Tomlinson, E., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development. Theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of management*, vol. 32, 991–1022.
- Makkula, J. (2017, 16. marraskuuta). Näin yritys voi sopia paikallisesti paikallisesti uuden TES:n avulla. *Suomen yrittäjät*. Noudettu 2019-10-20 osoitteesta: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/566346-nain-yritys-voi-sopia-palkoista-paikal- sesti-uuden-tesn-avulla#67ac5d2c>
- Makkula, J. (2018). Ratkaisun avaimet. Teoksessa M. Erola, I. Haavisto, E. Hokkanen, A. Kauhanen, S. Koskinen, H. Malm Lindberg, J. Makkula, & V. Vihriälä, *Työn uudet ehdot: Miten avaamme työmarkkinoiden umpisolmut?* (s. 107–126). Helsinki: Taloustieto Oy.
- Mamia, T., & Melin, H. (Toim.) (2006). *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilös- tön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Noudettu 2019-09-24 osoitteesta: http://www.uta.fi/yky/pori/yhteystiedot/mamia_tero/2006%20Kenen%20eh- doilla%20työ%20joustaa.pdf
- Mayer, R. C., Davis, J.H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizati- onal trust. *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, 709–734.

- Mäkelä, P., & Ruokonen, F. (2005). Luottamus sosiaalisten pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa P. Jokivuori (Toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät* (s.21–44). Jokivuori (toim). Jyväskylä: Minerva kustannus Oy.
- Mäkipeska, M., & Niemelä, T. (2005). *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niemelä, J. (2000). Paikallisen sopimisen määrä, vaikutukset ja suhtautuminen sopimiseen: analyysseja ja tulkintoja. Teoksessa H. Uhmavaara, M. Kairinen, & J. Niemelä (Toim.), *Paikallinen sopiminen työelämässä: Hyötyyn ja luottamukseen perustuva muutosten hallintaa* (s. 115–176). Turun yliopiston julkaisuja.
- Offe, C. (1999). How can we trust our fellow citizens. *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge UP 1999, 42–87.
- Oksala, J. (2015). TES-joustokyselyn tuloksia ja paikallisen sopimisen lisääminen. *EK*. Noudettu 2019-09-25 osoitteesta: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Ilkka-Oksalan-esitys-TES-joustokyselyn-tuloksista-ja-EKn-kannoista-25.9.2015.pdf>
- Ozmen, Y.S. (2018). How employees define organisational trust: Analyzing employee trust in organisation. *Journal of Global Responsibility*, vol. 9, no. 1, 21–40.
- Palta haluaa siirtää työaika iltoihin ja sesonkeihin (2017, 15. syyskuuta). *Kauppalehti*. Noudettu 2019-09-21 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/palta-haluaa-siirtaa-tyoaikaa-iltoihin-ja-sesonkeihin/a4c788bc-aace-3710-a719-5de1b745f3e3>
- Pehrman, T. (2010). Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisöissä. Teoksessa E. Poikela (Toim.), *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan* (s. 135–155). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Pohjonen, S. (2002). Sopimustoiminta, piilevä epätieto ja uuden tiedon luominen. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen: Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (s. 288–307). Helsinki: WSOY Lakitieto 2002.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton university press.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, vol. 13, no. 3, 206–235.
- Sadri, G. (2012). Conflict's here: What now? *Industrial Management*, May/Jun 2012; 54, 3, 20–26.
- Salo, M., Viitala, R., Haarala, L., & Henttonen, K. (2019). Paikallinen sopiminen pk-yrityksissä – haasteena luottamus. *Oikeus-lehti* 2019/1, 46–66.
- Savolainen, T. (2014). Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Teoksessa S. Hokkanen (Toim.), *Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet* (s. 7–32). Kangasniemi: Sho Business Development Oy.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practise of the learning organisation*. Lontoo: Random House Business Books.
- Seligman, A. (2000). Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa K. Ilmonen (Toim.), *Sosiaalinen pääoma ja luottamus* (s. 39–54). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Teoksessa N.K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Toim.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3. painos /s. 443–466). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Teknolohiateollisuus ry – Metallityövään liitto ry (2011). *Yhteiset tavoitteet – yhteinen etu. Menestykseen toimivalla vuoropuhelulla*. Teknolohiateollisuuden ja Metallityövään liiton julkaisuja.

Teknolohiateollisuuden työehtosopimus (2017). Noudettu 2019-10-20 osoitteesta <https://www.verkkotes.fi/fi/paikallinen-sopiminen>

Thomas, K. W. (2002). *Introduction to conflict management: Improving performance using the tki*. Mountain View: CPP Inc.

Thomas, K.W., & Kilman, R. H. (2008). *Thomas-Kilman conflict mode instrument*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta https://www.organizationimpact.com/wp-content/uploads/2016/08/TKI_Sample_Report.pdf

Timonen, S. (1993). *Paikallinen sopiminen yrityksissä. Tutkimus työehtosopimusten luonteisten paikallisten ratkaisujen mahdollisuuksista*. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Timonen, S. (2000). *Paikallisen sopimisen käänne*. Työsuojelurahaston julkaisuja.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (1. uudistettu painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsuojelurahasto (2008). *Tarve ja luottamus edistävät paikallista sopimista – tutkittuja kokemuksia*. Työsuojelurahaston julkaisuja. Noudettu 2019-10-02 osoitteesta: <https://vm.fi/documents/10623/1112711/Turun+yliopiston+tutkimuksiin+perustuva+julkaisu+Tarve+ja+luottamus+edist%C3%A4v%C3%A4t+paikallista+sopimista+-+tutkittuja+kokemuksia.pdf/f20525c4-3cde-4bf4-ba60->

ce3ee42ff7c0/Turun+yliopiston+tutkimuksiin+perustuva+julkaisu+Tarve+ja+luottamus+edist%C3%A4v%C3%A4t+paikallista+sopimista+-+tutkittuja+kokemuksia.pdf.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (5/2015). *Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet*. Noudettu 2019-09-20 osoitteesta: <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+ty%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+ty%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suhteet.pdf>

Työsopimuslaki (55/2001). Noudettu 2019-09-20 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Uhmavaara, H., & Jokivuori, P. (2003). *Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä*. Työministeriön julkaisuja, Työssä jaksamisen ohjelma.

Uhmavaara, H. (2007). Työelämä joustaa paikallisesti sopimalla. Teoksessa A. Saarnilehto (Toim.), *Työoikeus tänään – juhlaulkaisu Martti Kairinen 1947 - 24/6 – 2007* (s. 169–177). Turun oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods* (3. painos). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Äimälä, M. (2015, 25. syyskuuta). Mitä on paikallinen sopiminen? *EK*. Noudettu 2019-10-25 osoitteesta: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/09/25/mita-on-paikallinen-sopiminen/>

LIITTEET

Liite. Haastattelukysymykset

Yleisnäkemys

- Millaisista asioista teillä on sovittu paikallisesti?
- Miksi paikallista sopimista tarvitaan?
- Mitä hyötyä / haittaa paikallisesta sopimisesta työntekijälle / työnantajalle?

Sopimusprosessi

- Kuka aloittaa keskustelut paikallisesta sopimisesta?
- Kuka on mukana neuvotteluissa?
- Miten paikallisen sopimuksen sopimusneuvotteluja valmistellaan?

- Millaisia ongelmia / haasteita sopimusprosessissa on?
- Kuinka kauan prosessit kestävät, mikä niitä mahdollisesti venyttää/lyhentää?
- Miten kuvailisit sopimusprosessia?
- Mistä mahdolliset ongelmat sopimusprosessiin tulee?
- Mitkä ovat kunkin osapuolen tehtävät sopimusprosessissa?

- Jääkö sopimusprosessit kesken – jos jää, miksi?
- Paikallisen sopimisen suurimmat haasteet?
- Paikallisen sopimisen esteitä?

Tulevaisuus

- Mistä muista asioista voisi mielestäsi tulevaisuudessa sopia paikallisesti?
- Edellytyksiä positiiviselle ja sujuvalle paikalliselle sopimiselle?